Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission of Canada

Commission de la fonction publique
Rapport annuel
2006-2007

Canada

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2006-2007

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Renseignements : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web à l'adresse suivante : **www.psc-cfp.gc.ca**

N° de catalogue : SC1-2007F-PDF
ISBN 978-0-662-09810-2

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la Commission de la fonction publique du Canada, 2007

L'honorable Josée Verner, députée
Ministre du Patrimoine canadien, de la Condition féminine
et des Langues officielles
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le Rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2006-2007.

Nous vous présentons le rapport conformément à l'article 23 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (L.C. 2003, ch. 22, art. 12 et 13).

Nous vous prions d'agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.

La présidente,
Maria Barrados

La commissaire,
Manon Vennat

Le commissaire,
David Zussman

Énoncé de mission, de vision et de valeurs de la CFP

Mission et vision – viser l'excellence

La Commission de la fonction publique s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence. Nous protégeons le principe du mérite, l'impartialité, la représentativité et l'usage des deux langues officielles.

Nous protégeons également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires. Nous élaborons des politiques et des orientations pour les gestionnaires de la fonction publique et les tenons responsables de leurs décisions en matière de dotation. Nous procédons à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, nous faisons rapport des résultats obtenus au Parlement.

Nous recrutons, pour la fonction publique, des Canadiennes et des Canadiens de talent de toutes les régions du pays. Nous renouvelons sans cesse nos services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

Des valeurs pour guider nos actions

Pour servir le Parlement et les Canadiens et les Canadiennes, nous sommes guidés par les valeurs suivantes, auxquelles nous adhérons avec fierté :

Intégrité dans nos actes;
Justice dans nos décisions;
Respect dans nos relations;
Transparence dans nos communications.

Table des matières

Chapitre 1

Opinion de la Commission 2

Évaluation globale : Travail inachevé et défis en cours 2
Sources de préoccupation 3
Loi fédérale sur la responsabilité 8
Appui au Parlement 10
Impartialité politique 12
Mouvements rapides et taux de roulement élevé au sein de la fonction publique 14
Méthodes d'embauche 16
La CFP en tant que fournisseur de services de dotation et d'évaluation 17
Cap sur l'avenir 20

Chapitre 2

Impartialité politique 22

La notion d'impartialité politique 22
Partie 7 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* 22
Mise en candidature à une élection 24
Surveillance de l'impartialité politique de la fonction publique 30
Pratiques exemplaires 31
Mouvements de personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres 33
Enquêtes sur les activités politiques irrégulières 36

Chapitre 3

Valeurs de dotation et résultats 40

Ensemble des activités de dotation 40
Surveillance des valeurs et des pouvoirs de dotation 44
Évaluation fondée sur les valeurs 46
Recrutement du personnel permanent par le truchement d'une main-d'œuvre temporaire 66
Rendement ministériel 78

Chapitre 4

Surveillance du système de dotation 90
Appui au Parlement au moyen d'une surveillance indépendante 90
Regard sur l'avenir – Plan d'action 90
Cadre d'évaluation de l'examen quinquennal de la LEFP 91
Études statistiques 92
Vérifications 94
Appels et recours 96
Enquêtes 99
Approche relative au retrait et à la restitution des pouvoirs de délégation 105
Gestion des droits de priorité 107

Chapitre 5

Les services de la CFP 114
Transformation des services de la CFP 114
La dotation électronique 117
Statistiques et volumes relatifs au recrutement 118
Programmes de recrutement spécialisés 124
Ressourcement des cadres 135
Évaluation 140

ANNEXES

Annexe 1 – Décret d'exclusion et règlement 150
Annexe 2 – Exemptions particulières 151
Annexe 3 – Main-d'œuvre permanente et temporaire 153
Annexe 4 – Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique 155
Annexe 5 – Dispositions particulières en matière de subdélégation – sommaire 157
Annexe 6 – Tableaux statistiques 159
Annexe 7 – Glossaire 175

Biographies

Maria Barrados, présidente 186
Manon Vennat, commissaire 187
David Zussman, commissaire 188

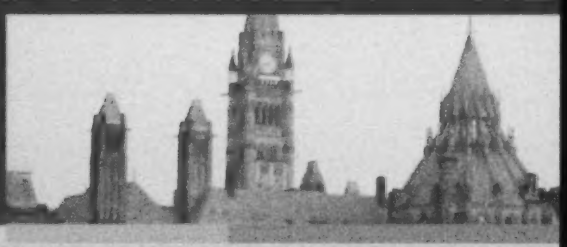
Organisation de la CFP

Organigramme de la CFP 192

Bureaux de la Commission de la fonction publique

Bureaux de la Commission de la fonction publique 194

Chapitre 1
Opinion de la Commission



1 Opinion de la Commission

Évaluation globale

1.1 La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) établit le fondement législatif de l'embauche de personnel devant constituer une fonction publique impartiale. Depuis près de 100 ans, le Canada possède une fonction publique permanente, c'est-à-dire une fonction publique qui appuie le gouvernement démocratique en assurant la transition et la continuité des affaires gouvernementales, quel que soit le parti au pouvoir.

En raison de la mise en œuvre continue de la LEFP, il faut continuer de déployer des efforts en vue de transformer la culture de dotation et de recrutement.

1.2 L'exercice 2006-2007 constituait la première année complète d'application de la LEFP, entrée en vigueur le 31 décembre 2005. En raison de la mise en œuvre continue de la LEFP, la Commission de la fonction publique (CFP) et les ministères et organismes ont dû adopter de nouvelles façons de penser et d'agir. La délégation des pouvoirs de nomination de la CFP aux administrateurs généraux et administratrices générales – qui délèguent ensuite ces pouvoirs aux gestionnaires d'embauche – a permis aux gestionnaires d'adapter plus facilement leurs programmes et processus de dotation aux besoins organisationnels.

1.3 Les ministères et organismes sont maintenant plus en mesure de tirer parti de la marge de manœuvre ainsi que de certaines des nouvelles possibilités qu'offre la LEFP. Dans le préambule de la LEFP, le législateur évoque la vision d'un système de dotation axé sur les valeurs, « ... une fonction publique vouée à l'excellence, représentative de la diversité canadienne et capable de servir la population avec intégrité et dans la langue officielle de son choix ». Le système de dotation est fondé sur le mérite et l'impartialité, de même que sur les valeurs que sont l'accessibilité, la justice, la transparence et la représentativité. En raison de la mise en œuvre continue de la LEFP, il faut continuer de déployer des efforts en vue de transformer la culture de dotation et de recrutement.

Travail inachevé et défis en cours

1.4 De nombreux travaux ont été entrepris en préparation de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, le 31 décembre 2005. La CFP a élaboré des règlements et des lignes directrices pour encadrer un système de dotation fondé sur la délégation généralisée de pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux et administratrices générales. Les ministères et organismes, pour leur part, ont établi des instruments de subdélégation et des programmes de formation, qui constituent les assises sur lesquelles s'appuie le changement de culture requis dans les domaines de l'embauche et de la promotion.

1.5 Des défis se sont également présentés en ce qui a trait à la mise en œuvre, si bien que, à la fin de l'exercice 2006-2007, la transition vers le nouveau régime était toujours en cours. Par ailleurs, 88 % des organisations ont élaboré des plans de ressources humaines (RH) qui visent une partie importante de leur effectif, ce que la CFP juge encourageant. Cependant, dans l'avenir, les ministères et organismes devront continuer de déployer des efforts en vue d'intégrer leurs plans aux stratégies et aux mesures de dotation. La capacité de la collectivité des spécialistes des RH qui appuient les gestionnaires continue toutefois de susciter des préoccupations.

1.6 La LEFP met l'accent sur la délégation des pouvoirs aux gestionnaires d'embauche. La prise en charge de la dotation et du recrutement par les gestionnaires est un élément clé du changement de culture envisagé par la LEFP. Pour que le régime fonctionne complètement, les gestionnaires auront besoin de meilleurs outils, de meilleurs systèmes d'information, de guides, de formation et de soutien. Il sera important de ne pas sous-estimer l'incidence de ce nouveau régime de dotation sur les gestionnaires qui constituent l'élément clé du changement. On leur a demandé d'assumer des obligations complexes et nouvelles et de répondre à leurs besoins en ressources humaines, selon une nouvelle façon de faire. La plupart en sont à faire l'expérience de la nouvelle loi et ils ont souvent été les premiers à remarquer les difficultés. Pour que la pleine mise en œuvre de la LEFP puisse se réaliser, il sera très important de s'assurer que les gestionnaires sont capables de jouer le rôle attendu.

[...] les administrateurs généraux et administratrices générales doivent montrer la voie dans des domaines où les gestionnaires n'ont pas de prise, comme l'atteinte des objectifs d'équité en matière d'emploi ou l'utilisation des méthodes de dotation collective aux fins du recrutement.

1.7 Ce changement nécessaire de culture dépendra également du leadership exercé par les administrateurs généraux et administratrices générales, qui doivent fournir des orientations afin de permettre aux gestionnaires d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies pour poursuivre les démarches ministérielles. Dans ce contexte, les administrateurs généraux et administratrices générales doivent montrer la voie dans des domaines où les gestionnaires n'ont pas de prise, comme l'atteinte des objectifs d'équité en matière d'emploi ou l'utilisation des méthodes de dotation collective aux fins du recrutement.

Sources de préoccupation

1.8 Dans l'ensemble, la CFP garde confiance en la solidité de la dotation au sein de la fonction publique et en l'application du principe du mérite qui est à la base de l'embauche. Malgré la solidité globale du régime, la CFP a relevé en 2006-2007 un certain nombre de questions préoccupantes qui doivent faire l'objet d'un examen. Certaines de ces questions avaient déjà été soulevées dans des rapports précédents, et le fait que ces situations aient persisté indique que les ministères et organismes responsables de l'embauche doivent déployer des efforts concertés à cet égard.

1.9 **Recrutement de personnel permanent au moyen de postes temporaires** – Les ministères et organismes tentent de tirer parti de toutes les possibilités qu'offre le nouveau régime, mais la CFP s'attend à ce qu'ils le fassent conformément aux valeurs qui sous-tendent la LEFP. La proportion d'embauches de personnel à des postes permanents découlant d'embauches préalables à des postes temporaires peut nuire au respect de ces valeurs. Les emplois temporaires ont toujours fait partie intégrante de la fonction publique, et ces mesures constituent des options de dotation utiles et souples qui permettent de combler rapidement les besoins à court terme en matière de ressources humaines. Or, selon des études menées récemment par la CFP, l'embauche de personnel temporaire constitue également un important mode de recrutement de personnel permanent.

1.10 Dans la catégorie des emplois temporaires, on retrouve les emplois occasionnels et les emplois pour une durée déterminée. Lorsqu'une personne embauchée pour une durée déterminée travaille pendant une période cumulative de trois ans au sein de la même organisation, sans interruption de service, cette personne doit se voir accorder le statut permanent, aux termes de la politique du Conseil du Trésor. Les personnes embauchées pour une durée déterminée peuvent également présenter leur candidature dans le cadre de processus de dotation internes. Pour de plus amples renseignements sur ces deux types d'embauche, voir l'annexe 3.

1.11 Après avoir examiné toutes les catégories d'emploi dans toutes les organisations régies par la LEFP entre 1995 et 2006, la CFP a constaté ce qui suit :

- plus de 80 % des nouvelles personnes embauchées à un poste permanent avaient déjà acquis de l'expérience au sein de la fonction publique (dans 75 % des cas, à l'égard d'un poste occasionnel ou de durée déterminée);
- 80 % des personnes nommées qui avaient déjà de l'expérience occupaient des postes de durée déterminée juste avant leur nomination à un poste pour une période indéterminée, et ont été nommées à un poste permanent sans interruption de service;
- en moyenne, les personnes nommées qui possédaient déjà de l'expérience avaient accumulé trois périodes d'emploi au sein de la fonction publique, pour une durée cumulative d'environ six mois, avant d'obtenir un emploi permanent;
- 41 % des occasionnels ont par la suite été nommés en vertu de la LEFP, et 58 % de ces personnes ont finalement obtenu un emploi permanent. Dans la région de la capitale nationale, plus de la moitié (51 %) des occasionnels ont ensuite été embauchés en vertu de la LEFP au regard d'un poste de durée déterminée ou permanente.

1.12 L'embauche subséquente de personnel occasionnel ou de personnel de durée déterminée à des postes permanents peut être considérée comme une reconnaissance de la valeur du travail accompli par ces personnes et de leur potentiel. De plus, le fait de se fonder sur l'emploi temporaire pour satisfaire à des besoins à long terme n'est pas nouveau. On y faisait déjà référence dans le rapport de la Commission royale sur le service civil de 1908, et de nombreux rapports de la CFP parus au cours des décennies suivantes le mentionnaient également. D'un certain point de vue, cette façon de procéder peut paraître raisonnable. La proportion de personnel permanent et temporaire au gouvernement du Canada ne diffère pas tellement de celle d'autres administrations ou du secteur privé. Dans certains ministères et organismes, des besoins temporaires récurrents entraînent l'embauche d'une plus grande proportion de personnel temporaire, par exemple en période de pointe lorsque les besoins opérationnels sont plus grands. Les gestionnaires de la fonction publique agissent de façon rationnelle lorsqu'ils utilisent les moyens à leur disposition pour répondre aux besoins opérationnels, y compris à des périodes où le financement à long terme n'est pas garanti.

1.13 Toutefois, il n'est pas souhaitable d'avoir recours à l'embauche de personnel temporaire comme principal moyen de recrutement. Les postes temporaires sont moins susceptibles d'intéresser les personnes occupant déjà un emploi permanent ou cherchant ce type d'emploi, et ils sont également moins attrayants sur le marché des talents, caractérisé par la concurrence, dont fait partie la fonction publique fédérale. De plus, la formation et l'expérience acquises dans le cadre d'un emploi temporaire confèrent un avantage concurrentiel sur d'autres personnes à ceux et celles ayant occupé cet emploi, lorsqu'un poste permanent est offert. Si les ministères et organismes demandent une expérience préalable comme critère lorsqu'ils annoncent des possibilités d'emploi, il risque d'y avoir une perception selon laquelle les candidats et candidates travaillant déjà pour le gouvernement se trouvent favorisés dans les processus de recrutement, ce qui peut nuire encore davantage aux efforts visant à recruter plus de personnes de l'extérieur. Les besoins organisationnels à long terme, par exemple l'équité en matière d'emploi, sont moins susceptibles d'être pris en considération lorsqu'un ou une gestionnaire d'embauche établit des critères de mérite relatifs à un poste pour une durée déterminée. Aux fins du recrutement de personnel permanent, il faut tenir compte des tâches que la personne nommée devra accomplir dans l'immédiat ainsi que du potentiel de cette personne lorsqu'il s'agira de répondre aux besoins futurs de l'organisation. En règle générale, les gestionnaires d'embauche recrutent des candidats et candidates localement pour doter des emplois temporaires, ce qui restreint l'accès aux emplois pour la population canadienne des autres régions, et réduit la diversité de l'effectif sur le plan géographique.

1.14 Dans l'avenir, la CFP s'attendra à ce que les ministères et organismes vérifient leur proportion d'embauche de personnel temporaire et permanent, et à ce qu'ils prennent des mesures visant à assurer que le recrutement externe permet de satisfaire de façon appropriée aux besoins permanents et aux exigences à long terme de la population canadienne et du gouvernement. Les ministères et organismes devront expliquer les démarches qu'ils auront entreprises pour recruter des travailleurs et travailleuses ayant les compétences et les capacités pour mener une carrière au sein de la fonction publique. S'il y a une possibilité que les postes temporaires deviennent permanents, les organisations devront l'indiquer dans leurs annonces. Les administrateurs généraux et administratrices générales devront en outre démontrer que l'embauche de personnel temporaire et permanent respecte les valeurs qui sous-tendent la LEFP. Toutes ces initiatives dépendront de la mise en œuvre de plans et de stratégies d'embauche plus efficaces, qui permettront de faire en sorte que l'embauche soit effectuée conformément à l'engagement du gouvernement en matière de renouvellement du personnel (voir ci-après « Programmes de recrutement spécialisés et contribution au renouvellement ».)

[...] il a CFP s'attendra à ce que les ministères et organismes vérifient leur proportion d'embauche de personnel temporaire et permanent, et à ce qu'ils prennent des mesures visant à assurer que le recrutement externe permet de satisfaire de façon appropriée aux besoins permanents et aux exigences à long terme de la population canadienne et du gouvernement.

1.15 La CFP continuera d'examiner le rôle que joue l'embauche de personnel temporaire dans la fonction publique, et tiendra compte de son incidence sur le plan des politiques. La CFP assurera également un suivi auprès des administrateurs généraux et administratrices générales et des organismes centraux, afin de cibler les points repères à atteindre et les efforts de collaboration requis pour qu'on ne s'appuie pas à outrance sur l'embauche de personnel temporaire, en vertu de la nouvelle loi. Dans le rapport annuel de l'année prochaine, nous ferons état des progrès accomplis à cet égard.

1.16 **Équité en matière d'emploi** – Dans l'ensemble, la représentation des groupes d'équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique correspond à leur disponibilité sur le marché du travail pour trois des quatre groupes, soit les femmes, les personnes handicapées et les Autochtones. Toutefois, il demeure un écart entre la disponibilité des membres des minorités visibles sur le marché du travail et leur taux de représentation au sein de la fonction publique. De plus, le taux de recrutement des membres des minorités visibles a baissé considérablement, passant de 9,8 % en 2005-2006 à 8,7 % en 2006-2007. Alors que le taux global de recrutement a augmenté durant l'année, on n'a pas réussi à faire de progrès pour réduire cet écart. Si le taux de recrutement de membres des minorités visibles n'augmente pas, le problème de l'écart quant à la représentation des membres de ce groupe ne fera que s'aggraver. Les dispositions de la *Loi* permettent aux organisations de prendre des mesures en vue d'accroître la représentation, comme l'inclusion de la représentativité parmi les critères de mérite. Toutefois, selon notre évaluation effectuée en 2006-2007, les organisations n'utilisent pas ces dispositions à leur pleine mesure.

Si le taux de recrutement de membres des minorités visibles n'augmente pas, le problème de l'écart quant à la représentation des membres de ce groupe ne fera que s'aggraver.

1.17 Par rapport à l'année dernière, la CFP a constaté une hausse de 21 nominations (70 %) de membres des minorités visibles à des postes de niveau d'entrée du groupe de la direction, ce qu'elle estime encourageant. En 2006-2007, 51 nominations de membres des minorités visibles ont été faites à des postes de niveau d'entrée, ce qui représente 8,3 % du total des nominations à des postes de niveau d'entrée du groupe de la direction. Ces chiffres constituent une augmentation par rapport aux 30 nominations (7,7 %) de membres des minorités visibles à des postes de niveau d'entrée effectuées en 2005-2006. Les données démontrent que les efforts concertés déployés par la CFP et par les ministères et organismes en matière de surveillance et d'utilisation de stratégies de recrutement spéciales, comme les répertoires de préqualification, peuvent produire des résultats appréciables.

Les données démontrent que les efforts conjoints déployés par la CFP et par les ministères et organismes en matière de surveillance et d'utilisation de stratégies de recrutement spéciales, comme les répertoires de préqualification, peuvent produire des résultats appréciables.

1.18 **Déclin de la représentation des minorités visibles** – En 2006-2007, la CFP a continué de mener des recherches et des analyses relativement aux causes et aux facteurs associés au « déclin de la représentation », c'est-à-dire l'écart observé entre le pourcentage de candidatures et le pourcentage de nomination des membres des groupes d'équité en emploi dans le cadre des processus de recrutement externes. Les examens préliminaires effectués à l'étape de la présélection au moyen du Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) informatisé de la CFP ont permis de déterminer que, à la première étape, il y avait peu de différences entre le déclin de la représentation des membres des minorités visibles et celui des autres candidats et candidates. Nous mènerons d'autres recherches en 2007-2008 pour assurer un suivi des progrès accomplis en ce qui a trait à l'équité en emploi au sein des ministères et organismes.

1.19 **Processus de nomination annoncés et non annoncés** – Aux termes de la LEFP, les processus peuvent être soit annoncés, soit non annoncés. La LEFP est fondée notamment sur les valeurs que sont la justice, la transparence et l'accessibilité. En général, les processus de nomination annoncés permettent davantage de garantir la transparence et l'accessibilité aux emplois dans la fonction publique. Les processus non annoncés sont appropriés dans certaines circonstances, par exemple, les nominations intérimaires à court terme, les nominations suivant la reclassification d'un poste ou les promotions faites à l'intérieur des programmes de perfectionnement. Toutefois, la CFP encourage davantage l'utilisation de processus annoncés que de processus non annoncés.

1.20 La CFP a commencé à recueillir des renseignements sur le nombre de processus de chaque type. Les renseignements recueillis à ce jour sont incomplets, et il faudra disposer de données plus substantielles. À l'origine,

les données reçues comprenaient, entre autres, des nominations effectuées dans le cadre de processus de dotation collective (considérés comme des processus non annoncés), ainsi que des reclassifications et des nominations faites dans le cadre de programmes de perfectionnement. Ces types de nomination ne constituent pas une source de préoccupation.

1.21 La CFP continuera de surveiller l'utilisation des processus non annoncés afin d'assurer la collecte de renseignements fiables aux fins de l'évaluation et de faire en sorte que les valeurs de dotation soient respectées complètement.

La collectivité des ressources humaines est toujours confrontée à des défis importants sous le nouveau régime.

1.22 **Renseignements et systèmes d'appui efficaces** – Dans le cadre de son évaluation des ministères et organismes, la CFP a constaté que de nombreuses organisations se trouvaient limitées en raison d'un manque de renseignements utiles et d'analyses. Ces lacunes existent toujours au sein des organisations et nuisent à la capacité d'analyse et aux systèmes d'appui, ce qui signifie que les gestionnaires ne disposent pas de certains renseignements qui pourraient les aider à prendre des décisions et à cerner les tendances.

1.23 **La collectivité des ressources humaines** est toujours confrontée à des défis importants sous le nouveau régime. Outre le fait qu'elle doive composer avec les départs à la retraite qui sont aussi le lot de toute la fonction publique, cette collectivité ne possède toujours pas la capacité suffisante pour fournir des services et du soutien aux gestionnaires au moment où ceux-ci assument de nouvelles responsabilités en matière de dotation. En 2006-2007, la CFP a pris part aux initiatives collectives visant à embaucher de nouveaux spécialistes des RH et a également déployé de nombreux efforts en vue d'aider la collectivité des RH à l'échelle du pays, en offrant des possibilités d'apprentissage, en répondant à ses besoins opérationnels en matière de dotation et en l'aidant à exercer ses responsabilités liées aux obligations redditionnelles des ministères et organismes. Nous continuerons à fournir de l'appui à la collectivité des RH en 2007-2008.

Loi fédérale sur la responsabilité

1.24 La *Loi fédérale sur la responsabilité* a abrogé les dispositions de la LEFP qui conféraient au personnel des cabinets de ministres, occupant un poste exclu, un droit de priorité de nomination au sein de la fonction publique. Ce droit de priorité a été remplacé par le droit de participer, après trois ans de service à titre de membre du personnel exclu, à des processus de nomination internes annoncés ouverts au personnel de la fonction publique fédérale. Ce droit est en vigueur pendant une période d'un an après que la personne a cessé d'être membre du personnel exclu.

- Étant donné que ces dispositions sont entrées en vigueur en décembre 2006 et qu'il faut trois ans pour acquérir ce droit, aucun membre du personnel exclu n'en bénéficie actuellement. Lorsque ces droits seront exercés, la CFP établira des mécanismes visant à assurer leur gestion appropriée et à permettre aux bénéficiaires de ce droit d'avoir accès aux renseignements concernant les processus de nomination internes.

1.25 L'entrée en vigueur de la *Loi fédérale sur la responsabilité* a également entraîné une autre modification de la LEFP, c'est-à-dire que le gouverneur en conseil s'est vu accorder le droit de nommer des personnes aux postes suivants :

- sous-ministre, sous-ministre adjoint ou sous-ministre adjointe, et postes de niveau équivalent;
- administrateur général ou administratrice générale, administrateur général délégué ou administratrice générale déléguée, ou postes de niveau équivalent;
- conseiller spécial ou conseillère spéciale d'un ou d'une ministre.

1.26 Avant l'entrée en vigueur de ces modifications, les nominations susmentionnées étaient faites au moyen d'un décret d'exclusion en vertu de la LEFP. Compte tenu des modifications apportées à la LEFP, le gouverneur en conseil n'est plus tenu de demander un décret d'exclusion à la CFP pour doter ces postes.

- Par le passé, la CFP a fait rapport au sujet de ces nominations effectuées en vertu de la LEFP (voir l'annexe 2 pour les nominations faites en 2006-2007). Ces nominations figurent désormais sur le site Web du Bureau du Conseil privé, à la section des décrets.

1.27 Bien que l'entrée en vigueur de la *Loi fédérale sur la responsabilité* ait mis un terme à la surveillance exercée par la CFP en ce qui a trait aux nominations aux postes susmentionnés, la *Loi* précise également que ces postes sont assujettis à la Partie 7 de la LEFP. Cette partie régit les activités politiques des fonctionnaires et, en particulier, limite au vote les activités politiques des administrateurs généraux et administratrices générales. La LEFP permet en outre à la Commission de mener une enquête sur toute allégation faite par une personne ayant présenté sa candidature à une élection, selon laquelle un administrateur général ou une administratrice générale aurait contrevenu à la Partie 7. Dans ce cas, la CFP fait rapport de ses conclusions au gouverneur en conseil, et celui-ci peut destituer l'administratrice générale ou l'administrateur général concerné. En 2007, le gouvernement a publié un nouveau document intitulé *Lignes directrices régissant les activités politiques des titulaires de charge publique*, dans lequel figurent ces exigences.

Appui au Parlement

1.28 Au moment de l'adoption de la nouvelle LEFP en 2003, le Parlement a répété qu'il souhaitait se doter d'une fonction publique fondée sur le mérite, impartiale et représentative doublée d'une fonction de surveillance indépendante des valeurs qui l'appuient. La CFP occupe une place unique dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Elle agit indépendamment de toute direction ministérielle et a pour mission de nommer ou faire nommer à la fonction publique des personnes appartenant ou non à celle-ci. La CFP est chargée de protéger l'intégrité de la dotation et l'impartialité politique de la fonction publique pour le compte du Parlement, et mène également des activités de dotation et d'évaluation à l'appui du système, lorsqu'elle le juge approprié. La CFP surveille en outre la dotation et l'impartialité politique au moyen d'activités de surveillance rigoureuse, de vérifications, d'études, d'évaluations et d'enquêtes, dont les résultats sont présentés chaque année au Parlement.

Au moment de l'adoption de la nouvelle LEFP en 2003, le Parlement a répété qu'il souhaitait se doter d'une fonction publique fondée sur le mérite, impartiale et représentative doublée d'une fonction de surveillance indépendante des valeurs qui l'appuient.

1.29 En 2008, la CFP célébrera son 100e anniversaire d'existence à titre de commission permanente. Des activités seront organisées toute l'année pour souligner le centenaire et pour commémorer la longue tradition de la CFP. Elle affirmera également son mandat visant à faire en sorte que la population canadienne et son gouvernement puissent compter sur une fonction publique qualifiée qui fait preuve d'impartialité sur le plan politique, et dont la dotation respecte le principe du mérite.

1.30 Aux termes de la *Loi de 1908 modifiant la Loi du service civil*, la Commission du service civil a été créée, et la *Loi sur le service civil* de 1918 élargissait le mandat de la Commission, afin que celui-ci englobe une vaste gamme de questions liées aux ressources humaines à l'échelle de la fonction publique. L'intention du législateur était de s'assurer qu'un organisme indépendant veille à ce que la nomination et la promotion des fonctionnaires soient exemptes de favoritisme politique. Malgré un certain nombre de changements qui ont été apportés à l'institution elle-même, dont le nom qui a été modifié en 1967 pour devenir la « Commission de la fonction publique », le mandat principal de la Commission est demeuré le même jusqu'à ce jour, soit la sauvegarde du principe du mérite et de l'impartialité politique.

Surveillance

1.31 La *Loi* confère à la CFP le pouvoir d'effectuer des nominations internes et externes à la fonction publique. La CFP délègue ce pouvoir aux administrateurs généraux et administratrices générales, qui subdélèguent ensuite ce pouvoir à leurs gestionnaires.

Un système de dotation largement fondé sur la délégation des pouvoirs

Les organisations détenant des pouvoirs délégués représentaient 180 986 fonctionnaires, en plus des 6 946 occasionnels, en date du 31 mars 2007. Ces organisations ont réalisé 111 567 activités de dotation au cours de l'exercice 2006-2007; de ce nombre, 80 345 étaient des nominations internes ou externes à la fonction publique (65 775 nominations pour une période indéterminée et 14 570 nominations pour une durée déterminée), 13 075 visaient des postes d'étudiants et 18 147, des postes d'occasionnels.

1.32 Aux termes de la LEFP, « ceux qui sont investis du pouvoir délégué de dotation doivent l'exercer dans un cadre exigeant qu'ils en rendent compte à la Commission, laquelle, à son tour, en rend compte au Parlement ». La CFP évalue le rendement au moyen d'activités de surveillance, de vérifications, d'études, d'évaluations et d'enquêtes et, en fonction de ses constatations, recommande des améliorations ou souligne les pratiques exemplaires afin de favoriser des améliorations. Le rapport annuel et les rapports spéciaux de la CFP fournissent au Parlement des garanties quant au système de dotation de la fonction publique.

Le rapport annuel et les rapports spéciaux de la CFP fournissent au Parlement des garanties quant au système de dotation de la fonction publique.

- Comme elle l'a souligné dans le Rapport annuel 2005-2006, la CFP estime qu'il serait nécessaire de protéger les ébauches de rapports de vérification et les rapports d'enquête en se gardant de les diffuser. Les personnes qui mènent ces vérifications et enquêtes devraient également être protégées contre les poursuites en justice ou être dispensées d'avoir à fournir des preuves dans ces cas. Cette protection serait comparable à celle dont jouissent d'autres organismes qui appuient le Parlement au moyen de la tenue d'enquêtes et de vérifications indépendantes, comme le Bureau du vérificateur général.

Financement

1.33 Compte tenu des changements prescrits par la LEFP, la CFP a dû élargir son rôle de surveillance des nominations de la fonction publique, de l'impartialité et des activités politiques des fonctionnaires. Ces changements ont également transformé la façon dont la CFP fournit des services de dotation et d'évaluation.

1.34 En 2006-2007, la CFP a affecté, pour la période de transition, des ressources considérables aux activités de recrutement et d'évaluation aux fins de la mise en œuvre du régime fondé sur les valeurs prescrit par la *Loi*. La CFP a aussi investi dans la modernisation de ses services et dans la normalisation des niveaux de service. Cet investissement lui a permis de fournir des services, des programmes et des produits de haute qualité, qui répondent aux exigences de la LEFP, qui sont adaptés aux besoins de la clientèle, et qui appuient le changement de culture requis aux fins de la mise en œuvre complète. La CFP a continué de moderniser ses outils d'évaluation, y compris les tests d'évaluation de langue seconde et le Système de ressourcement de la fonction publique, lequel effectue de façon électronique la présélection de nombreuses demandes d'emploi dans le cadre de processus de recrutement ouverts au public. Au cours de l'exercice 2006-2007, la CFP a obtenu l'autorisation du Conseil du Trésor pour définir les exigences relatives à l'élaboration d'une solution électronique complète et intégrée, à long terme, qui vise à appuyer la dotation de façon généralisée.

1.35 Compte tenu de notre obligation de financer nos activités de surveillance, nous nous attendons à manquer de fonds l'année prochaine pour ce qui est de nos services de recrutement et d'évaluation. Nous prévoyons également que ces services continueront d'être très en demande, compte tenu des lacunes observées au sein des ministères et organismes en ce qui a trait à la capacité en RH, aux systèmes et aux outils d'appui. Par conséquent, nous envisageons actuellement diverses possibilités en vue de trouver de nouvelles sources de financement, notamment le recouvrement des coûts, afin de continuer de répondre à la demande de soutien lié à la mise en œuvre continue de la LEFP.

Impartialité politique

1.36 L'une des responsabilités principales de la CFP consiste à protéger l'impartialité politique de la fonction publique. Dans cette optique, la CFP surveille et évalue les situations en fonction du risque, réel ou perçu, que celles-ci portent atteinte à l'impartialité de la fonction publique. La CFP contribue au maintien d'une fonction publique impartiale par les moyens suivants :

- fournir une orientation concernant les activités politiques;
- examiner et approuver les demandes d'autorisation des fonctionnaires souhaitant présenter leur candidature à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale;
- surveiller l'impartialité politique de la fonction publique;
- enquêter sur les allégations concernant des activités politiques irrégulières.

Sur les 95 demandes de candidature reçues par le CFP, 70 étaient des demandes d'autorisation de présentation de candidature à une élection municipale.

1.37 En 2006-2007, la CFP a élaboré une démarche de surveillance de l'impartialité politique de la fonction publique, laquelle vise à gérer les risques d'atteinte à l'impartialité politique et à aider la CFP à déterminer les mesures supplémentaires requises afin d'assurer la neutralité et le professionnalisme de la fonction publique. En ce qui a trait à cette démarche, a CFP a commencé à mener des consultations auprès des intervenants clés à l'externe, afin d'obtenir leurs points de vue concernant l'incidence qu'elle pourrait avoir sur les organisations et sur d'autres aspects pouvant potentiellement nuire à l'impartialité politique.

1.38 La LEFP a accru le mandat de la CFP lié à la surveillance des activités politiques des fonctionnaires en élargissant les responsabilités de la CFP aux élections municipales. Les répercussions de ces responsabilités accrues ont été manifestes en 2006-2007. Sur les 95 demandes de candidature reçues par le CFP, 70 étaient des demandes d'autorisation de présentation de candidature à une élection municipale. De plus, 26 fonctionnaires avaient soit déclaré leur intention de candidature à des élections, soit été nommés par acclamation ou élus avant même de recevoir l'autorisation de la CFP. Dans 22 de ces cas, il s'agissait d'élections municipales.

1.39 La CFP examine chaque demande au cas par cas, en tenant compte de facteurs tels que la nature de l'élection, la nature des fonctions ainsi que le niveau et le degré de visibilité du poste du ou de la fonctionnaire. Lorsqu'elle procède à l'examen des demandes de candidature, la CFP se préoccupe du risque réel ainsi que du risque perçu quant à la capacité du ou de la fonctionnaire à assumer ses tâches de façon impartiale. Dans tous les cas, la CFP examine la probabilité, la fréquence et la nature des rapports qu'entretient la personne, à titre de fonctionnaire, avec l'électorat de la collectivité dans laquelle il ou elle se porte candidat ou candidate.

Mouvements des fonctionnaires relatifs au statut de personnel exclu

1.40 Dans le Rapport annuel 2005-2006, la CFP a soulevé des préoccupations concernant les mouvements de personnel vers les cabinets de ministres et en provenance de ceux-ci, et le statut de membre du personnel exclu qui y est associé, ainsi que l'effet que ces mouvements peuvent avoir sur l'impartialité de la fonction publique. Les fonctionnaires fédéraux peuvent travailler dans le cabinet d'un ou d'une ministre, à titre de membres du personnel exclu, s'ils obtiennent un congé sans solde à cette fin. Ils peuvent ensuite retourner à la fonction publique lorsqu'ils ont terminé leur mandat.

1.41 En réponse à l'intérêt manifesté à cet égard par les parlementaires, la CFP a entrepris une vérification du mouvement des fonctionnaires entre la fonction publique fédérale et les cabinets de ministres. Elle a ainsi évalué si les deux situations irrégulières signalées dans le rapport de l'année dernière constituaient des cas isolés ou étaient plutôt l'indication d'une tendance généralisée. Les résultats de cette vérification exhaustive sont présentés séparément. La vérification a permis de relever des lacunes dans le cadre stratégique régissant les mouvements entre la fonction publique et les cabinets de ministres. La CFP collaborera avec les organismes centraux en vue de déterminer la façon optimale d'atténuer les risques, réels ou perçus, en ce qui a trait à l'impartialité politique.

En réponse à l'intérêt manifesté à cet égard par les parlementaires, la CFP a entrepris une vérification du mouvement des fonctionnaires entre la fonction publique fédérale et les cabinets de ministres [...]

Mouvements rapides et taux de roulement élevé au sein de la fonction publique

1.42 Le départ imminent des baby-boomers, recrutés à la fonction publique dans les années 1970, suscite des discussions concernant le recrutement au sein celle-ci. Le roulement du personnel est déjà une réalité, et les activités d'embauche ont augmenté. En général, la fonction publique continue d'être considérée comme un endroit attrayant où travailler, et il y a beaucoup plus de candidats et candidates qualifiés qui postulent un emploi à la fonction publique que de postes vacants à leur offrir. Toutefois, il peut y avoir des préoccupations dans certains secteurs en ce qui a trait à des professions particulières nécessitant des compétences spécialisées. La CFP estime que les taux de candidature observés dans des domaines comme la santé, les finances et la vérification sont loin d'être optimaux.

1.43 Le départ des baby-boomers entraîne également une autre conséquence sur la fonction publique; une répercussion qui doit être gérée de façon appropriée. Lorsque les fonctionnaires occupant un poste de niveau supérieur partent à la retraite, qu'il s'agisse d'un poste de gestion ou de professionnel, les répercussions vont bien au-delà du recrutement. Chaque

départ crée une réaction en chaîne, étant donné que d'autres fonctionnaires peuvent ainsi saisir l'occasion d'acquérir une expérience de travail différente ou d'occuper un poste de niveau supérieur. Il en découle donc une augmentation des mouvements généraux au sein de l'effectif permanent.

1.44 Au cours de l'exercice 2006-2007, le taux de mouvement[1] a atteint 40 %, ce qui constitue une hausse par rapport au taux de l'année dernière (35 %) et à celui de l'année précédente (30 %). Pour certains groupes professionnels, ministères et organismes, ce taux était largement supérieur à 50 %. Si l'on exclut les mutations latérales et régressives de ces données, en supposant que ces personnes, bien qu'elles occupent un nouveau poste, ont déjà de l'expérience à leur niveau, le taux de mouvement global tombe à 24 %. Ce taux demeure toutefois supérieur à celui de l'année dernière (23 %) et à celui de l'année précédente (18 %). De nombreux groupes professionnels et organisations ont également observé un taux de mouvement nettement supérieur à 24 %[2]. Songeons par exemple au groupe de l'administration du personnel (PE) et au groupe de la direction (EX), où le taux de mouvement est particulièrement élevé (76 % et 58 % respectivement).

[...] un des grands défis à relever au cours des prochaines années sera non seulement d'attirer de nouvelles personnes talentueuses, mais également de gérer la relève et les transitions.

1.45 Les mouvements de personnel signifient qu'un grand pourcentage des fonctionnaires occupent un nouvel emploi et que certains sont nouvellement nommés à la fonction publique. On peut également en déduire qu'un des grands défis à relever au cours des prochaines années sera non seulement d'attirer de nouvelles personnes talentueuses, mais également de gérer la relève et les transitions. Il faudra en outre faire preuve de dynamisme pour offrir de la formation et perfectionner les compétences que la fonction publique possède déjà, afin que le personnel dispose des mécanismes nécessaires pour exercer, dans l'avenir, un leadership affirmé sur les plans professionnel et organisationnel. La CFP collaborera avec les organisations et les organismes centraux afin de mieux comprendre ces tendances et d'évaluer la nécessité d'élaborer de nouvelles stratégies.

---

1 Le taux de mouvement correspond à la proportion du nombre total d'embauches, de promotions, de nominations intérimaires, de mutations latérales et de mutations régressives de fonctionnaires pour une période indéterminée au cours de l'exercice, comparativement au nombre total de fonctionnaires qui occupaient un poste pour une période indéterminée à la fin de l'exercice précédent, pour chaque ministère, organisme ou groupe professionnel.

2 27 ministères sur 37, et 18 groupes professionnels sur 35.

Méthodes d'embauche

1.46 **Zone nationale de sélection** – En réponse aux préoccupations exprimées par la population canadienne et par les parlementaires au sujet de l'accessibilité aux emplois, la CFP a élargi l'application de ses lignes directrices en matière de zone nationale de sélection (ZNS) pour les processus de nomination ouverts au public. Les Canadiens et Canadiennes de tout le pays ont maintenant accès à davantage de postes. Depuis avril 2006, l'application de la ZNS a fait en sorte que la proportion des emplois offerts à la population canadienne à l'échelle nationale a augmenté, passant de 19 % à 29 %. Cette proportion devrait augmenter pour atteindre 55 % en raison des mesures supplémentaires prises en avril 2007. La CFP continue d'évaluer l'incidence de l'élargissement de l'application de ces lignes directrices, et envisage les prochaines étapes qui pourraient s'avérer nécessaires pour que celles-ci s'appliquent à davantage de possibilités d'emploi.

Depuis avril 2006, l'application de la ZNS a fait en sorte que la proportion des emplois offerts à la population canadienne à l'échelle nationale a augmenté, passant de 19 % à 29 %. Cette proportion devrait augmenter pour atteindre 55 % en raison des mesures supplémentaires prises en avril 2007.

1.47 **Dotation collective** – La dotation collective constitue une méthode de dotation efficace et stratégique. Les gestionnaires des ministères et organismes peuvent utiliser cette méthode pour doter un certain nombre de postes de même niveau appartenant au même groupe professionnel, au sein d'une organisation ou plus, et pour créer des répertoires de candidatures préalablement évaluées qui peuvent être utilisés pendant un certain temps. En planifiant à long terme et en unissant leurs efforts, les gestionnaires peuvent accroître la rapidité globale des processus de dotation et optimiser les ressources requises pour doter les postes.

1.48 Afin d'aider les ministères et organismes à tirer parti de cette méthode, la CFP a fourni de l'orientation sur la dotation collective, notamment un « atelier futé » d'information. La CFP collabore en outre avec les ministères et organismes en vue d'établir des répertoires de candidatures qui permettront de combler les besoins communs en matière d'embauche.

1.49 **Gestion du volume de candidatures** – L'un des défis associés à l'utilisation de processus de dotation collective et à l'accroissement de l'accessibilité aux emplois à l'échelle nationale est la gestion du grand volume de candidatures qu'entraînent ces processus. La CFP tire profit du Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP), un outil automatisé de recrutement et de présélection sur le Web, pour gérer le grand volume de candidatures généré par les processus externes. Les organisations peuvent utiliser cet outil par l'entremise des bureaux régionaux de la CFP ou y avoir un accès direct. De même, cet instrument permet aux gestionnaires d'embauche d'effectuer la présélection des candidatures de façon efficace. Toutefois, les gestionnaires n'utilisent pas

encore toutes les fonctions qui y sont rattachées. En 2007, la CFP fournira aux spécialistes des RH un guide de gestion du volume de candidatures, qui leur permettra de concevoir et de mettre en œuvre des processus de nomination drainant un volume élevé de candidatures.

1.50 **Langues officielles** – L'embauche liée aux postes bilingues peut se faire sur une base impérative ou non impérative. Dans les cas où la nomination est non impérative, la personne nommée est exemptée de satisfaire aux exigences linguistiques du poste pendant deux ans, ce qui lui donne l'occasion d'apprendre la seconde langue officielle. La période initiale de deux ans peut être prolongée dans des circonstances exceptionnelles régies par le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*. La CFP est encouragée de noter qu'en 2006-2007, les organisations ont vu à réduire le nombre de cas où les dispositions du Décret ne sont pas respectées quand la période d'exemption initiale est expirée. En outre, le nombre de demandes d'extension de la période d'exemption a continué de décroître pour ce qui concerne le groupe de la direction.

La CFP en tant que fournisseur de services de dotation et d'évaluation

1.51 La CFP fournit depuis longtemps des services de dotation et d'évaluation de grande qualité, et permet ainsi à la population canadienne d'avoir accès à une vaste gamme de possibilités de carrière au sein de la fonction publique fédérale. Parmi la gamme complète de services offerts par la CFP, mentionnons le recrutement, la dotation, le ressourcement des cadres et l'évaluation.

1.52 Depuis la mise en œuvre de la LEFP et la délégation généralisée des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et administratrices générales, la CFP continue de fournir des services de dotation et d'évaluation communs à de nombreux ministères et organismes. Bien que la plupart des services offerts par la CFP soient devenus facultatifs, la demande est demeurée élevée au cours de l'exercice 2006-2007. Ce ne sont pas tous les ministères et organismes qui possèdent à l'interne la capacité requise pour fournir l'ensemble des services de dotation, et le soutien connexe dont leurs gestionnaires ont besoin à l'échelle du pays. De plus, certaines organisations sont de taille trop réduite pour avoir des spécialistes de la dotation attitrés ou n'ont plus la capacité nécessaire, pour le moment, en raison des mouvements de personnel.

1.53 En 2005, la CFP a entrepris un projet quadriennal de transformation des activités en vue de s'adapter aux changements découlant de la mise en œuvre de la LEFP actuelle et d'envisager d'autres modes de financement, notamment des mécanismes de recouvrement des coûts. La CFP adaptera ses services de façon à pouvoir répondre aux divers besoins des organisations et à offrir davantage de services dans les domaines où la demande à cet effet a été clairement ciblée (par exemple la recherche et l'analyse dans le domaine du recrutement et le soutien à la dotation collective).

1.54 Dans la foulée de sa transformation, la CFP s'est engagée à devenir un fournisseur de services centralisés pour les gestionnaires des ministères et organismes, et pour les chercheurs d'emploi, et promet d'offrir des produits et services d'évaluation et de dotation intégrés, à la fine pointe. La CFP estime que l'établissement d'un service centralisé est essentiel à la pleine mise en œuvre de la LEFP et à la modernisation de la gestion des ressources humaines dans son ensemble. La fonction publique peut tirer parti des économies d'échelle rendues possibles grâce au rôle établi de la CFP, à son expertise, à ses investissements dans les programmes de recrutement, à sa structure habilitante (comme le SRFP) et à ses sept bureaux à l'échelle nationale.

La fonction publique peut tirer parti des économies d'échelle rendues possibles grâce au rôle établi de la CFP, à son expertise, à ses investissements dans les programmes de recrutement, à sa structure habilitante (comme le SRFP) et à ses sept bureaux à l'échelle nationale.

1.55 **Recrutement** – Vu le nombre élevé de personnes qui postulent aux emplois et aux programmes de recrutement spécialisé accessibles au moyen du site Web de la CFP, *www.emplois.gc.ca*, on peut en déduire que, dans l'ensemble, les emplois de la fonction publique continuent de susciter de l'intérêt. Il convient d'ailleurs de souligner la diversité des candidatures figurant dans le répertoire de 2006-2007 ainsi que le degré de scolarité qui s'y rattache.

1.56 Au cours de l'exercice 2006-2007, on a reçu plus de 1,07 million de demandes d'emploi provenant de plus de 260 000 personnes, en réponse à 5 671 annonces parues sur le site *www.emplois.gc.ca* de la CFP. La représentation des membres des groupes d'équité en matière d'emploi dans ce répertoire de candidatures excédait leur disponibilité sur le marché du travail pour tous les groupes, sauf celui des personnes handicapées. Environ 50 % des candidats et candidates étaient titulaires d'un diplôme universitaire.

1.57 **Programmes de recrutement spécialisés et contribution au renouvellement** – La CFP gère les programmes de recrutement spécialisés dans la fonction publique fédérale, lesquels visent la clientèle étudiante et diplômée de niveau postsecondaire. Ces programmes permettent à la population canadienne d'avoir accès à de nombreuses possibilités de carrière. Dans le cadre des deux campagnes de recrutement postsecondaire (RP) qu'elle a menées en 2006-2007, la CFP a reçu 31 686 demandes d'emploi provenant de 16 785 personnes. La CFP permet en outre aux gestionnaires d'utiliser les mécanismes d'intégration des étudiants, processus par lequel ils peuvent obtenir une nomination à des postes permanents, conformément aux critères et politiques de l'organisation. Les mécanismes d'intégration des étudiants et étudiantes ainsi que le recrutement postsecondaire constituent autant de moyens à la disposition de la CFP, des ministères et des organismes pour assurer le recrutement au sein de la fonction publique.

1.58 Au cours de l'exercice 2006-2007, un certain nombre d'organismes se sont concentrés sur le renouvellement de la fonction publique. On y retrouvait notamment le Comité consultatif du premier ministre sur la fonction publique, le Comité sur le renouvellement de la fonction publique, le Comité des hauts fonctionnaires, le Comité consultatif sur la gestion des ressources humaines et l'Agence de la fonction publique. Le greffier du Conseil privé a ciblé des domaines prioritaires, et les organismes centraux et les organisations ont élaboré un plan d'action axé sur la planification, le recrutement, le perfectionnement du personnel et une infrastructure habilitante. Le plan comprend, entre autres, un engagement d'accroître de façon substantielle le nombre de personnes diplômées de niveau postsecondaire nommées directement à des postes pour une période indéterminée. La CFP collaborera avec les organisations précitées afin d'appuyer ces engagements.

Vu le nombre élevé de personnes qui postulent aux emplois et aux programmes de recrutement spécialisé accessibles au moyen du site Web de la CFP, www.emplois.gc.ca, on peut en déduire que, dans l'ensemble, les emplois de la fonction publique continuent de susciter de l'intérêt.

1.59 **Services de ressourcement des cadres** – Le ressourcement des cadres de niveau EX-1 à EX-3, que ce soit par le recrutement de personnes à l'extérieur de la fonction publique ou par la progression de fonctionnaires déjà en poste, favorise le respect des valeurs de dotation que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. À titre de membre clé de la collectivité des ressources humaines, la CFP continue de contribuer aux initiatives entreprises à l'échelle de la fonction publique à l'appui du renouvellement continu du groupe de la direction, du renforcement de la coordination ministérielle et du perfectionnement des compétences du groupe de la direction.

1.60 **Évaluation** – Dans la fonction publique fédérale, les produits et services d'évaluation contribuent largement à l'état du système de dotation. La CFP élabore et utilise des outils d'évaluation professionnelle en poursuivant un triple objectif, soit celui d'assurer le respect du mérite, de fournir les outils essentiels à la sélection et d'offrir aux fonctionnaires la rétroaction nécessaire au sujet de leurs points forts et de leurs besoins en matière de perfectionnement. Au cours de l'exercice 2006-2007, la CFP a continué de moderniser sa gamme d'outils d'évaluation, ce qui englobait notamment l'amélioration des évaluations de langue seconde et la mise sur pied des installations relatives aux examens électroniques dans plusieurs bureaux de la CFP, partout au pays. La CFP affectera également des ressources en vue de réduire le temps d'attente pour les évaluations de langue seconde et prendra des mesures ciblées à cet égard.

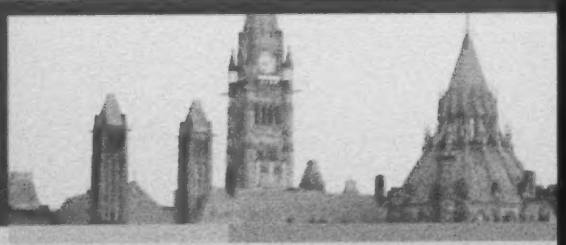
Quinze mois après la mise en œuvre de la nouvelle loi, force est de constater que les ministères et organismes doivent continuer d'élaborer des démarches innovatrices visant la mise en œuvre du cadre législatif, et s'assurer de disposer de stratégies fondées sur des renseignements fiables.

Cap sur l'avenir

1.61 La LEFP favorise l'atteinte des objectifs de renouvellement de l'effectif fixés par le gouvernement. Les organisations et les organismes centraux doivent continuer à déployer des efforts et à investir afin de terminer la mise en œuvre de la LEFP, et tirer pleinement parti de toutes les possibilités qu'elle offre. Quinze mois après la mise en œuvre de la nouvelle loi, force est de constater que les ministères et organismes doivent continuer d'élaborer des démarches innovatrices visant la mise en œuvre du cadre législatif, et s'assurer de disposer de stratégies fondées sur des renseignements fiables.

1.62 Dans un contexte où des changements démographiques considérables se font sentir au sein de l'effectif, la fonction publique a pris des mesures importantes et a vu ses niveaux de dotation accroître en conséquence. La CFP s'attend à collaborer avec les administrateurs généraux et administratrices générales, leurs gestionnaires et la collectivité des RH pour poursuivre les efforts visant à concrétiser le changement de culture découlant de la LEFP et à assurer la modernisation efficace de la fonction publique.

Chapitre 2
Impartialité politique



2 Impartialité politique

La notion d'impartialité politique

2.1 L'impartialité, également appelée « impartialité politique », constitue une valeur fondamentale conformément à laquelle les nominations des fonctionnaires sont exemptes d'influence politique, et qu'ils exercent leurs fonctions de façon impartiale sur le plan politique.

2.2 La tradition du professionnalisme et de la neutralité politique et les valeurs qui y sont associées définissent la fonction publique du Canada depuis l'adoption du principe du mérite en 1908. Il s'agit là d'une pierre angulaire du système gouvernemental canadien et d'un élément crucial de notre société démocratique.

La tradition du professionnalisme et de la neutralité politique et les valeurs qui y sont associées définissent la fonction publique du Canada depuis l'adoption du principe du mérite en 1908.

2.3 La Partie 7 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) régit les activités politiques des fonctionnaires. Elle reconnaît la nécessité d'établir un équilibre entre, d'une part, le droit des fonctionnaires de participer à des activités politiques et, d'autre part, le principe d'une fonction publique impartiale. Les fonctionnaires ont l'autorisation de participer à des activités politiques, en dehors du cadre de leurs fonctions, dans la mesure où cela ne porte pas ou ne semble pas porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon impartiale sur le plan politique.

Partie 7 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP)

2.4 La LEFP définit les activités politiques comme suit :

(a) toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer;

(b) toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer;

(c) le fait d'être candidat à une élection ou de tenter de le devenir, avant ou pendant la période électorale.

2.5 Les activités politiques régies par la LEFP comprenaient autrefois la mise en candidature à des élections fédérales, provinciales et territoriales. Depuis l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle, en décembre 2005, ces sphères d'activités ont été élargies pour englober également les élections municipales et les activités décrites précédemment.

2.6 Les dispositions sur les activités politiques s'appliquent aux fonctionnaires des organisations fédérales régies par la LEFP. Elles s'appliquent en outre aux organismes distincts dont la loi habilitante prévoit que les dispositions de la LEFP concernant les activités politiques visent leurs fonctionnaires. Il s'agit des organismes suivants :

- les Instituts de recherche en santé du Canada;
- le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada;
- l'Agence du revenu du Canada;
- Parcs Canada;
- l'Office national du film du Canada.

Les dispositions de la LEFP portant sur les activités politiques s'appliquent en outre aux personnes employées par le Tribunal de la dotation de la fonction publique.

2.7 Les activités qui ne correspondent pas à la définition des activités politiques figurant dans la LEFP sont assujetties au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* ou, dans le cas des organisations dont le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur, au code applicable.

2.8 **Orientation** – La Commission de la fonction publique (CFP) fournit des orientations aux organisations et aux fonctionnaires concernant l'application de la Partie 7 de la LEFP. Au cours de l'exercice 2006-2007, la CFP a présenté deux séances d'information aux représentantes et représentants désignés de toutes les organisations auxquelles s'appliquent les dispositions de la LEFP concernant les activités politiques, et leur a fourni des précisions sur les outils existants (y compris un questionnaire d'autoévaluation et une foire aux questions) ainsi que sur le soutien et l'orientation continus offerts aux fonctionnaires et aux représentantes et représentants désignés. La CFP a également informé les administrateurs généraux et administratrices générales de la tenue imminente d'élections et leur a fourni des outils de communication pour aider aux fonctionnaires à se rappeler leurs droits et obligations en matière d'activités politiques.

Personnes nommées par le gouverneur en conseil assujetties aux dispositions de la Partie 7 de la LEFP

2.9 Le gouverneur en conseil nomme les administrateurs généraux et administratrices générales et les chefs de direction des organisations de l'administration publique fédérale. La Partie 7 de la LEFP s'applique aux administrateurs généraux et administratrices générales de toutes les organisations de la fonction publique au sein desquelles la CFP a le pouvoir exclusif de faire des nominations. Elle vise également les chefs de la direction des autres organisations du secteur public dont la loi habilitante prévoit que les dispositions de la LEFP concernant les activités politiques sont applicables.

[...] Le fonctionnaire désireux d'être choisi comme candidat à une élection doit demander et obtenir l'autorisation de la CFP.

2.10 Un risque perçu quant à l'impartialité politique de la fonction publique est considéré aussi important qu'un risque réel, vu l'incidence qu'il peut avoir sur la confiance du public et du gouvernement dans la fonction publique. La *Loi* limite au vote les activités politiques des administrateurs généraux et administratrices générales. La CFP peut mener une enquête sur toute allégation faite par un candidat ou une candidate à une élection, selon laquelle un administrateur général ou une administratrice générale a contrevenu à la LEFP. Dans ce cas, la CFP fait rapport de ses conclusions au gouverneur en conseil, et celui-ci peut destituer l'administrateur général ou l'administratrice générale. À ce jour, aucune allégation de cet ordre n'a été portée à l'attention de la CFP.

2.11 En 2007, le gouvernement a publié un nouveau document intitulé *Lignes directrices régissant les activités politiques des titulaires de charge publique.* Ces lignes directrices présentent le mandat de la CFP dans ce domaine et indiquent que les questions relatives aux obligations prescrites par la LEFP doivent être adressées à la CFP.

Mise en candidature à une élection

2.12 Dans le cadre de son rôle de protéger l'impartialité politique de la fonction publique, la CFP examine les demandes de permission de mise en candidature présentées par les fonctionnaires. La LEFP est explicite à cet égard : « Le fonctionnaire désireux d'être choisi comme candidat à une élection doit demander et obtenir l'autorisation de la CFP. » La CFP examine chaque demande d'autorisation au cas par cas, en prenant en considération, entre autres, les facteurs suivants :

- la nature de l'élection, y compris l'ordre de gouvernement visé (fédéral, provincial, territorial ou municipal) et, dans le cas d'une élection municipale, la présence ou l'absence de partis politiques;
- la nature des fonctions du ou de la fonctionnaire (par exemple le type de responsabilités associées au poste, comme des fonctions réglementaires ou la formulation de conseils stratégiques);
- le niveau et le degré de visibilité du poste du ou de la fonctionnaire (par exemple le niveau hiérarchique, au sein de l'organisation, le profil du poste, à l'interne et à l'externe, compte tenu des tâches exécutées).

2.13 La CFP examine chaque demande de permission en fonction de son bien-fondé et accorde l'autorisation uniquement si elle est convaincue que le fait que le ou la fonctionnaire se porte candidat ou candidate ou tente de le devenir ne nuira pas, ou ne semblera pas nuire, à la capacité de la personne à exercer ses fonctions de façon impartiale sur le plan politique. Dans des situations où l'impartialité de la fonction publique peut être mise en doute, la CFP peut assujettir l'octroi de sa permission à certaines conditions, notamment à la prise d'un congé sans solde par le ou la fonctionnaire, ou elle peut simplement refuser la demande si le risque ne peut pas être atténué au moyen d'un congé sans solde ou d'autres ententes prises avec le ministère ou l'organisme.

2.14 Dans le tableau ci-après sont précisées les exigences de la LEFP au sujet de la mise en candidature à des élections. Plus précisément, le tableau indique les obligations que doivent respecter les fonctionnaires avant de présenter leur candidature à des élections ou d'être candidats et candidates à une élection, ainsi que le pouvoir discrétionnaire que détient la CFP aux fins de l'évaluation des demandes d'autorisation.

Tableau 1 – Exigences de la LEFP concernant la mise en candidature à des élections

	Élections fédérales, provinciales ou territoriales	Élections municipales
Fonctionnaire souhaitant présenter sa candidature **avant ou pendant** une période électorale	Obtenir l'autorisation de la CFP (peut être conditionnelle à la prise d'un congé sans solde)*	Obtenir l'autorisation de la CFP (peut être conditionnelle à la prise d'un congé sans solde)*
Fonctionnaire souhaitant présenter sa candidature **avant** une période électorale	Obtenir l'autorisation de la CFP (peut être conditionnelle à la prise d'un congé sans solde)*	Obtenir l'autorisation de la CFP (peut être conditionnelle à la prise d'un congé sans solde)*
Fonctionnaire souhaitant présenter sa candidature **pendant** une période électorale	Obtenir l'autorisation et un congé sans solde de la CFP	Obtenir l'autorisation de la CFP (peut être conditionnelle à la prise d'un congé sans solde)**
Conséquence d'être déclaré élu ou élue	La personne perd sa qualité de fonctionnaire	La CFP peut assujettir son autorisation à : ■ la prise d'un congé sans solde par le ou la fonctionnaire; ■ la perte de la qualité de fonctionnaire.

La CFP peut assujettir son autorisation à la prise d'un congé sans solde par le ou la fonctionnaire :

* pour toute la période ou une partie de la période au cours de laquelle il ou elle tente de devenir candidat ou candidate, ou pour toute la période ou une partie de la période au cours de laquelle il ou elle est candidat ou candidate avant la période électorale, selon le cas;

** pour toute la période au cours de laquelle il ou elle est candidat ou candidate, au cours de la période électorale.

Remarque : Dans les cas où la CFP a des préoccupations quant au type de fonctions exercées ou quant aux dossiers traités par le ou la fonctionnaire, des arrangements sont pris par le ministère ou l'organisme sur le plan opérationnel.

Autorisation de congé

2.15 Entre le 1er avril 2006 et le 31 mars 2007, la CFP a reçu 95 demandes de congé présentées par des fonctionnaires souhaitant présenter leur candidature à une élection, ou étant candidats et candidates à une élection. Il s'agit là d'une augmentation considérable par rapport aux 20 demandes présentées à la CFP au cours de l'exercice précédent. Le tableau ci-dessous illustre la répartition des demandes présentées par les fonctionnaires.

Tableau 2 – État des demandes d'autorisation – du 1er avril 2006 au 31 mars 2007

Échelon de l'élection	Autorisation accordée	Autorisation refusée	Demandes retirées	Demandes en attente d'examen par la CFP	TOTAL Demandes d'autorisation
Fédéral	9	0	2	3	14
Provincial	7	0	3	0	10
Territorial	1	0	0	0	1
Municipal	40*	1	5	1	70
	23**				
TOTAL	**80**	**1**	**10**	**4**	**95**

* Autorisation accordée, non conditionnelle à la prise d'un congé sans solde.

** Autorisation accordée, conditionnelle à la prise d'un congé sans solde par le ou la fonctionnaire si elle ou il est élu.

Source : Système de suivi interne de la CFP.

Sur les 95 demandes reçues en 2006-2007, 70 étaient des demandes d'autorisation présentées par des fonctionnaires étant candidats et candidates à une élection municipale [...]

Défis à relever

2.16 **Augmentation considérable des demandes d'autorisation de mise en candidature** – Avant le 31 décembre 2005, la CFP n'exerçait aucune responsabilité relativement aux élections municipales. La LEFP actuelle a élargi la sphère des activités politiques de manière à y inclure les élections municipales. Par conséquent, le nombre de demandes présentées à la CFP a augmenté considérablement. Sur les 95 demandes reçues en 2006-2007, 70 étaient des demandes d'autorisation présentées par des fonctionnaires étant candidats et candidates à une élection municipale (voir le tableau 2 pour des précisions concernant les demandes d'autorisation).

2.17 **Cas de non-conformité** – En prévision des élections municipales qui devaient se tenir dans un certain nombre de provinces et de territoires en octobre et en novembre 2006, la CFP a demandé aux administrateurs généraux et administratrices générales, en août 2006, de rappeler à leurs fonctionnaires leur obligation de demander l'autorisation de la CFP pour présenter leur candidature à des élections municipales. À la suite de ce rappel, le nombre de demandes a augmenté. En septembre et en octobre 2006, la CFP a reçu 37 demandes d'autorisation de mise en candidature, dont 36 visaient des élections municipales.

2.18 Renseignements sur les demandes d'autorisation de mise en candidature reçues en 2006-2007 :

- Sur les 95 demandes reçues, 30 demandes (32 %) n'étaient pas conformes au *Règlement concernant les activités politiques*, lequel prévoit que la demande doit être « présentée à la Commission au plus tard 30 jours avant la date à laquelle le demandeur souhaite obtenir l'autorisation ou le congé sans solde, selon le cas ». Ce délai permet à la CFP d'obtenir tous les renseignements supplémentaires requis pour régler les questions en suspens et confirmer son analyse en communiquant avec le ou la fonctionnaire, son gestionnaire et l'administratrice générale ou l'administrateur général concerné.
- Pour ce qui est de 26 des 95 demandes reçues (27 %), les fonctionnaires avaient soit déclaré leur candidature à des élections, soit été nommés par acclamation ou élus avant de demander l'autorisation à la CFP. De plus, 22 de ces 26 demandes provenaient de candidats et candidates à des élections municipales.

2.19 Dans le cas où un fonctionnaire souhaite présenter sa candidature ou est candidat ou candidate à une élection avant d'obtenir l'autorisation de la CFP, il peut y avoir une enquête portant sur des activités politiques irrégulières et, si les allégations sont fondées, la CFP peut imposer des mesures correctives. Voir plus loin dans le chapitre « Enquêtes sur les activités politiques irrégulières ».

2.20 **Statut d'agent de la paix** – Pendant l'examen des demandes d'autorisation de mise en candidature, la CFP a constaté qu'elle avait reçu un certain nombre de demandes provenant de personnes ayant le statut d'agent de la paix. Ces personnes ont le pouvoir d'appliquer les lois et peuvent, à cette fin, saisir des biens, ou arrêter et détenir des gens. La CFP est inquiète des risques, réels ou perçus, quant à la capacité d'un fonctionnaire d'exercer ses fonctions d'agent de la paix de façon impartiale sur le plan politique, tout en étant candidat ou candidate à des élections ou en occupant un poste électif.

2.21 Dans ces situations, la CFP a examiné la probabilité, la fréquence et la nature des rapports qu'entretient la personne, à titre de fonctionnaire ayant le statut d'agent de la paix, avec la population de la collectivité ou l'électorat de la circonscription dans laquelle elle se porte candidate. La CFP a pris en considération les facteurs suivants :

- si le ou la fonctionnaire travaillait dans une municipalité différente de celle où il ou elle se portait candidat ou candidate;
- le rôle du ou de la fonctionnaire et la nature de ses rapports avec les électeurs (par exemple dans un poste de première ligne où la personne était en contact direct avec le public);
- le degré de visibilité du ou de la fonctionnaire auprès de la collectivité lorsqu'il ou elle s'acquittait de ses tâches de fonctionnaire.

2.22 À la suite de son examen, la CFP a approuvé 19 demandes de permission de mise en candidature à des élections municipales présentées par des fonctionnaires ayant le statut d'agent de la paix. De ce nombre, 11 personnes se sont vu octroyer l'autorisation de se porter candidates, laquelle était conditionnelle à la prise d'un congé sans solde, advenant qu'elles soient élues.

2.23 Dans les situations où la CFP détermine que la mise en candidature à une élection municipale pose un risque sur le plan de l'impartialité politique, la CFP peut demander au fonctionnaire de prendre un congé sans solde durant la période électorale ou durant le mandat, le cas échéant. Comme de nombreux postes sont peu rémunérés à l'échelon municipal, voire pas du tout, la CFP reconnaît que les fonctionnaires ont alors un choix difficile à faire lorsqu'ils doivent décider de poursuivre ou non leurs démarches en vue d'obtenir un poste électif.

2.24 **Modifications au processus et au *Règlement concernant les activités politiques*** – Compte tenu de la sphère élargie d'activités politiques dont s'occupe désormais la CFP, cette dernière a dû acquérir rapidement une nouvelle expertise afin de pouvoir fournir des directives aux fonctionnaires souhaitant se livrer à des activités politiques municipales. Après avoir approuvé les demandes d'autorisation de mise en candidature à des élections municipales pendant un an, la CFP a peaufiné sa méthode à la lumière des nouvelles questions qu'elle a dû traiter, notamment les cas de non-conformité de la part de fonctionnaires ayant le statut d'agent de la paix.

2.25 S'appuyant sur son expérience de la mise en œuvre des nouvelles dispositions, la CFP a constaté que certains fonctionnaires fournissaient moins de détails que d'autres dans leur demande d'autorisation de mise en candidature, ce qui, dans certains cas, empêchait la CFP d'effectuer une évaluation rigoureuse de la demande, puis retardait l'analyse et le processus

décisionnel. La CFP a revu et modifié son processus de présentation de demandes afin de pouvoir effectuer des évaluations rigoureuses tout en rendant ses décisions en temps opportun.

2.26 Dans le cadre du nouveau processus, il faut remplir des formulaires standard qui sont accessibles sur le site Web de la CFP. Lorsqu'il ou elle présente sa demande, le ou la fonctionnaire doit envoyer les renseignements demandés, accompagnés des commentaires du gestionnaire et de l'administratrice générale ou de l'administrateur général concernés. Ces modifications seront en outre apportées dans le *Règlement concernant les activités politiques* au cours de la prochaine année. Ces mesures permettront de contribuer à ce qu'il y ait un équilibre entre les droits des fonctionnaires et la nécessité d'assurer l'impartialité de la fonction publique.

La CFP surveille les enjeux et les situations en fonction du risque, réel ou perçu, qu'ils posent à l'égard de l'impartialité politique de la fonction publique.

Surveillance de l'impartialité politique de la fonction publique

2.27 L'une des principales préoccupations de la CFP est de maintenir, dans la réalité et dans la perception des gens, une fonction publique impartiale. La CFP surveille les enjeux ou les situations en fonction du risque, réel ou perçu, qu'ils posent à l'égard de l'impartialité politique de la fonction publique.

2.28 En 2006-2007, la CFP a élaboré une démarche de surveillance qui permettra de mieux gérer les risques qui se posent sur le plan de l'impartialité politique, et de prendre des décisions sur les mesures supplémentaires requises pour protéger l'impartialité politique. La CFP a commencé à valider cette démarche auprès des ministères, des organismes, des organismes centraux et des agents négociateurs. La CFP recueille ainsi leurs commentaires au sujet de la démarche proposée et des incidences de celle-ci sur les organisations. Elle leur demande également s'ils ont d'autres points à soulever concernant des facteurs qui peuvent poser un risque sur le plan de l'impartialité politique, et s'ils auraient besoin que la CFP mette à leur disposition d'autres outils pour contribuer à la protection de l'impartialité politique.

2.29 Selon l'analyse qui a été effectuée à l'aide des renseignements recueillis en 2006-2007 concernant l'impartialité politique, la plupart des ministères et organismes ont informé leurs fonctionnaires des nouvelles règles concernant les activités politiques aux termes de la nouvelle LEFP. Il reste toutefois du travail à faire au sein des organisations pour préciser les rôles, et appliquer les contrôles requis aux fins de la communication rapide et régulière de renseignements et de conseils aux membres du personnel, ainsi que de la prise de décisions ayant trait à l'impartialité politique.

2.30 **Gouvernance** – Les organisations devaient mettre en œuvre des processus et des mécanismes leur permettant de gérer les situations liées à l'impartialité politique. Elles devaient en outre veiller à ce que leurs fonctionnaires aient facilement accès aux renseignements et à du soutien, en temps opportun, concernant leurs droits, leurs obligations et leurs responsabilités en ce qui a trait aux activités politiques. En 2006-2007, cela signifiait que chaque organisation devait mandater une représentante ou un représentant désigné aux activités politiques. L'évaluation de la CFP a permis de constater que toutes les organisations avaient satisfait à cette exigence.

2.31 **Communication** – La CFP s'attendait à ce que les organisations informent tous leurs fonctionnaires de leurs droits et obligations en vertu de la nouvelle loi ainsi que du soutien accessible et de la façon de se renseigner, s'ils souhaitaient participer à des activités politiques ou se porter candidats et candidates à des élections. La plupart des organisations ont répondu aux attentes de la CFP ou les ont dépassées en ce qui a trait à la communication. Par ailleurs, la CFP a formulé quelques recommandations à l'intention des administrateurs généraux et administratrices générales des organisations qui n'ont pas pris des mesures suffisantes à ce chapitre.

2.32 **Contrôle** – Les organisations devaient fournir des renseignements à la CFP en temps opportun et collaborer avec celle-ci en vue de protéger l'impartialité politique. Outre la conformité avec le processus de présentation de rapports, cette exigence comprenait la façon de traiter les demandes d'autorisation présentées par les fonctionnaires voulant se porter candidats et candidates à une élection, et les mesures prises en vue de s'assurer que ces personnes respectaient les conditions imposées par la CFP. La plupart des organisations ont répondu à ces attentes.

Pratiques exemplaires

2.33 De nombreuses organisations ont commencé à mettre en œuvre des pratiques visant à gérer les situations potentiellement à risque sur le plan de l'impartialité politique, puis à s'assurer que leurs fonctionnaires ont continuellement accès à des renseignements et à des conseils en ce qui a trait à leurs droits et à leurs obligations concernant leur participation à des activités politiques. De nombreux représentants et représentantes des ministères et des organismes ont participé aux activités d'apprentissage organisées par la CFP afin d'obtenir les renseignements requis pour conseiller ensuite leurs fonctionnaires à ce sujet.

2.34 La plupart des ministères et des organismes informent leurs fonctionnaires du nom et des coordonnées de la représentante ou du représentant désigné de leur organisation par le truchement de communiqués portant sur les activités politiques, de façon à ce que les membres du personnel sachent vers qui se tourner pour obtenir renseignements et avis. (La liste des représentantes et représentants désignés des ministères et organismes figure également sur le site Web de la CFP. De plus, la CFP a prévu un numéro sans frais et une adresse électronique permettant d'obtenir des renseignements et des conseils sur les droits et les obligations des fonctionnaires en ce qui a trait aux activités politiques.)

2.35 Certaines organisations ont mis en œuvre des stratégies en plusieurs volets pour s'assurer que leurs fonctionnaires connaissent leurs droits et obligations liés aux activités politiques, notamment la Commission de l'immigration et du statut de réfugié, le ministère de la Défense nationale, le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, la Commission des relations de travail dans la fonction publique et le Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses.

- Parmi les stratégies adoptées par ces organisations, mentionnons l'envoi de courriels et de rappels aux fonctionnaires durant les périodes de campagne électorale, l'affichage de renseignements concernant les droits et obligations des fonctionnaires sur le site intranet de l'organisation, l'inclusion de renseignements sur les activités politiques dans le code de valeurs et d'éthique de l'organisation et l'ajout d'un paragraphe sur l'impartialité politique dans les lettres d'offre transmises aux nouveaux membres du personnel.

2.36 Au moyen du processus de présentation de rapports, les organisations ont fourni une rétroaction à la CFP. De nombreuses organisations ont été reconnaissantes de recevoir un rappel concernant les élections imminentes et souhaitent que la CFP continue d'assumer cette fonction. D'autres organisations ont suggéré que la CFP examine des cas complexes à l'occasion de séances d'information futures, de sorte que les leçons tirées puissent être diffusées de façon systématique aux organisations.

Mouvements de personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres

2.37 L'impartialité constitue une valeur fondamentale qui sous-tend les nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci. La protection de l'impartialité politique, réelle et perçue, de la fonction publique constitue un élément essentiel du mandat de la CFP. Dans le Rapport annuel 2005-2006, la CFP s'est dite préoccupée des mouvements non surveillés et non contrôlés de fonctionnaires entre la fonction publique et les cabinets de ministres.

2.38 Les membres du personnel occupant des postes exclus dans les cabinets de ministres[3] font normalement partie de l'une des deux catégories suivantes :

- personnes provenant de l'extérieur qui sont nommées à la fonction publique fédérale;
- fonctionnaires fédéraux qui sont en congé sans solde pour travailler à titre de personnel exclu au sein d'un cabinet de ministre.

2.39 Les fonctionnaires qui travaillent comme membres du personnel exclu dans un cabinet de ministre acquièrent souvent une précieuse connaissance des enjeux auxquels est confronté le gouvernement, ainsi que du processus d'élaboration des politiques. La CFP partage toutefois la préoccupation du Parlement au sujet de l'impartialité politique, réelle et perçue, en ce qui a trait aux mouvements non contrôlés de fonctionnaires, à titre de membres du personnel exclu, vers les cabinets de ministres et en provenance de ceux-ci. Des facteurs tels que la nature des fonctions exercées dans un cabinet de ministre, la durée du mandat à titre de membre du personnel occupant un poste exclu dans un cabinet de ministre et la nature du travail effectué à son retour dans la fonction publique peuvent porter atteinte, ou sembler porter atteinte, à la capacité de la personne à exercer ses fonctions de façon impartiale sur le plan politique.

---

[3] Le personnel occupant un poste exclu au sein d'un cabinet de ministre ne comprend pas le personnel ministériel nommé à son cabinet pour fournir des avis de nature non politique sur des sujets faisant partie de son portefeuille. Les fonctions exercées par le personnel ministériel comprennent habituellement la liaison entre le cabinet de ministre et le ministère, la mise en commun de renseignements et de documents, et la prestation de conseils au ministre, et aux membres de son personnel exclu, sur les enjeux ministériels.

2.40 Aux termes de la *Politique sur le congé non rémunéré* du Secrétariat du Conseil du Trésor, les administrateurs généraux et administratrices générales peuvent accorder un congé non rémunéré aux fonctionnaires travaillant dans un cabinet de ministre à titre de membres du personnel exclu. Le Secrétariat est chargé de surveiller l'application de cette politique, bien qu'il n'existe aucune exigence particulière concernant la surveillance des mouvements des fonctionnaires entre la fonction publique et les cabinets de ministres. La Politique précise toutefois que « l'administrateur général ne doit accorder à un fonctionnaire un congé non rémunéré pour accepter un emploi au sein du personnel exclu d'un parlementaire, que s'il est convaincu que le retour du fonctionnaire au ministère n'en souffrira pas ».

Vérification des mouvements des fonctionnaires entre la fonction publique fédérale et les cabinets de ministres

2.41 En 2005-2006, la CFP a enquêté sur les circonstances entourant les soi-disant « postes fictifs »; il s'agissait de deux demandes en provenance de ministères qui désiraient accorder un droit de priorité pour la nomination de deux membres du personnel exclu pour travailler aux cabinets de ministres en vertu de la LEFP. La CFP a déterminé que les méthodes utilisées pour la dotation de ces postes ne respectaient pas les valeurs que sont la justice et l'impartialité, valeurs qui sous-tendent la dotation au sein de la fonction publique du Canada.

2.42 À la suite de cette enquête et en raison de l'intérêt manifesté par les parlementaires à cet égard, la CFP a entrepris une vérification exhaustive des mouvements des fonctionnaires vers les cabinets de ministres et en provenance de ceux-ci. De plus amples renseignements concernant cette vérification figurent sur le site Web de la CFP. Cette vérification a permis de constater qu'il existait des lacunes dans le cadre stratégique régissant les mouvements entre la fonction publique et les cabinets de ministres. La CFP collaborera avec les organismes centraux en vue de cibler la meilleure méthode pour atténuer les risques, réels ou perçus, sur le plan de l'impartialité.

Annulation des droits de priorité du personnel des cabinets de ministres

2.43 Au moment où elle a reçu la sanction royale, le 12 décembre 2006, la *Loi fédérale sur la responsabilité* (LFR) abrogeait les paragraphes 41(2) et 41(3) de la LEFP. Ces paragraphes accordaient, dans certaines circonstances, aux membres du personnel exclu des cabinets de ministres, du Bureau du leader de l'opposition au Sénat ou du Bureau du leader de l'opposition à la Chambre des communes, un droit de priorité de nomination absolue à des postes de la fonction publique, pour lesquels ils possédaient les qualifications.

2.44 L'entrée en vigueur de la LFR modifiait également la LEFP de façon à ce qu'elle accorde le droit au personnel exclu de participer à des processus de nomination internes annoncés, ouverts à toute la fonction publique fédérale. Le droit de participer à ces processus est en vigueur pendant une période d'un an suivant la date à laquelle la personne a cessé de travailler à titre de membre du personnel exclu d'un cabinet de ministre, pourvu que cette personne ait été employée dans l'un des bureaux susmentionnés pendant au moins trois ans. En vertu de la LFR, ces personnes peuvent également présenter une plainte au Tribunal de la dotation de la fonction publique en ce qui a trait à une nomination interne pour les motifs suivants :

- abus de pouvoir dans l'application du principe du mérite;
- abus de pouvoir dans le choix du processus de nomination;
- omission d'évaluer la personne dans la langue officielle de son choix.

2.45 Puisque les dispositions sont entrées en vigueur en décembre 2006 et qu'il faut trois ans pour acquérir ce droit, aucun membre du personnel exclu n'en jouit actuellement. Quand il s'agira d'administrer ces droits, la CFP mettra en place des mécanismes pour faire en sorte qu'ils soient gérés de manière appropriée, et que ceux qui y sont admissibles aient accès à l'information sur les processus de nomination interne.

2.46 Les dispositions transitoires de la LFR prévoyaient toutefois que l'annulation des droits de priorité ne toucherait pas les personnes qui, avant le 12 décembre 2006, avaient cessé de travailler à l'un des endroits susmentionnés et répondaient aux critères pour être admissibles à la priorité de nomination de personnel des cabinets de ministres. En date du 31 mars 2007, le droit de priorité de personnel des cabinets de ministres de 16 bénéficiaires a pris fin sans que des nominations à la fonction publique aient été faites; il n'y a donc plus de bénéficiaires de priorité de personnel des cabinets de ministres inscrits au système.

Enquêtes sur les activités politiques irrégulières

2.47 En vertu de la LEFP, la CFP peut mener une enquête sur toute allégation selon laquelle une ou un fonctionnaire, ou une administratrice générale ou un administrateur général, s'est livré à des activités politiques irrégulières. Toute personne peut présenter à la CFP des allégations d'activités politiques irrégulières à l'encontre de fonctionnaires fédéraux. Cependant, seule une personne qui est candidate ou qui s'est portée candidate à une élection peut présenter des allégations selon lesquelles une administratrice générale ou un administrateur général aurait contrevenu à la LEFP. En 2006-2007, la CFP a reçu six allégations sur des activités politiques irrégulières de la part de fonctionnaires.

En 2006-2007, la CFP a reçu six allégations sur des activités politiques irrégulières de la part de fonctionnaires.

2.48 L'une de ces enquêtes menées au cours de l'exercice portait sur une allégation selon laquelle un fonctionnaire participait à la campagne électorale d'un candidat à la direction d'un parti. À la suite de l'enquête, on a conclu que la personne visée ne travaillait pas pour la campagne électorale, mais qu'il y avait plutôt eu un malentendu en raison d'une photographie d'archives publiée dans un journal qui montrait le candidat à la direction en compagnie du fonctionnaire. La photographie n'était aucunement liée à la campagne à la direction menée par le candidat. Par conséquent, la plainte n'était pas fondée.

2.49 Dans un autre cas, la CFP a mené une enquête en vertu des paragraphes 114(1) et 114(2) de la LEFP afin de déterminer si un fonctionnaire fédéral avait omis de demander l'autorisation de la CFP avant de se porter candidat dans le cadre de l'élection fédérale imminente. La plainte était fondée et, conformément au pouvoir que lui confère l'article 118 de la LEFP, la CFP a ordonné la prise de mesures correctives appropriées, ce qui comprenait la participation obligatoire de l'employeur à une séance de sensibilisation sur les mises en candidature à des élections, assurée par la Direction générale des politiques de la CFP.

2.50 La CFP a également mené une enquête sur des activités d'un fonctionnaire d'Environnement Canada.

- En février 2007, ledit fonctionnaire a demandé à la CFP l'autorisation de présenter sa candidature et, le cas échéant, de briguer les suffrages dans le cadre d'une élection fédérale imminente. Une semaine plus tard, la CFP a accusé réception de sa demande de permission et l'a avisé qu'aucune déclaration de candidature ni activité connexe ne pouvait avoir lieu avant qu'il ait reçu l'autorisation, qui lui a finalement été accordée le 9 mars 2007.
- Sans tenir compte des avis qu'il avait reçus de différentes personnes, le fonctionnaire a annoncé publiquement son intention de se porter candidat dans trois articles de presse publiés au cours de la période du 22 février au 8 mars 2007. Les articles associaient clairement la personne à son travail de fonctionnaire.
- Après avoir obtenu l'autorisation de la CFP, le fonctionnaire a dérogé aux conditions qui lui avaient été imposées en faisant campagne en vue d'une nomination. Ses activités ont attiré l'attention et suscité des commentaires concernant ses fonctions et son emploi. En outre, le fonctionnaire a reçu l'appui d'intervenants de son ministère et l'a diffusé.
- L'enquête a permis de constater que le degré de visibilité du fonctionnaire et ses activités politiques avaient augmenté simultanément. Sa capacité d'exercer ses fonctions de façon impartiale sur le plan politique semblait donc compromise.
- Par conséquent, en vertu du pouvoir d'imposer des mesures correctives que lui confère l'article 118 de la LEFP, la CFP a ordonné que le fonctionnaire prenne un congé sans solde, à partir de la date où la décision a été rendue, jusqu'à ce qu'il puisse démontrer qu'il se conforme, à la satisfaction de la CFP, aux conditions associées à l'autorisation. La CFP a également demandé qu'une copie de la décision soit versée au dossier personnel du fonctionnaire.

Chapitre 3
Valeurs de dotation et résultats

3 Valeurs de dotation et résultats

Ensemble des activités de dotation

3.1 Conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la Commission de la fonction publique (CFP) a le pouvoir d'effectuer des nominations internes et externes à la fonction publique. La LEFP prévoit aussi la délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et administratrices générales, ce qui met en évidence la responsabilité de l'administrateur général ou de l'administratrice générale en tant que gestionnaire principal des ressources humaines.

La CFP continue d'exposer clairement les pouvoirs qu'elle délègue aux administrateurs généraux et administratrices générales dans son Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination.

3.2 Les administrateurs généraux et administratrices générales, à leur tour, sont invités à subdéléguer ces pouvoirs aux gestionnaires d'embauche de leur organisation. Ils demeurent toutefois tenus de rendre compte à la CFP de l'exercice des pouvoirs délégués au sein de leur organisation, et ils guident les gestionnaires d'embauche dans la définition de démarches stratégiques et organisationnelles, comme dans tout autre secteur.

3.3 La CFP continue d'exposer clairement les pouvoirs qu'elle délègue aux administrateurs généraux et administratrices générales dans son Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN). Cet instrument sert d'assise aux valeurs énoncées dans la LEFP et constitue une base sur laquelle les ministères et organismes peuvent se fonder pour faire rapport de leur progression en ce qui concerne la mise en œuvre des stratégies de dotation axées sur les valeurs dans une fonction publique qui recherche l'excellence et tente de répondre avec intégrité aux défis auxquels le Canada doit faire face. La CFP peut aussi appliquer des limites ou des conditions spéciales, ou recourir à des mesures correctives (voir paragraphe 4.41) aux pouvoirs de dotation qu'elle délègue à un administrateur général ou administratrice générale.

3.4 En vertu de la LEFP, les ministères et organismes doivent rendre compte à la CFP qui, à son tour, doit faire rapport au Parlement. Le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) est un élément central de l'IDRN; il permet de suivre le rendement des administrateurs généraux et administratrices générales dans l'exercice des pouvoirs qui leur sont délégués. En date du 31 mars 2007, les administrateurs généraux et administratrices générales de 80 organisations avaient signé un IDRN et étaient donc en mesure d'exercer les pouvoirs qui leur avaient été délégués en vertu de la LEFP, conformément aux conditions prescrites par la CFP.

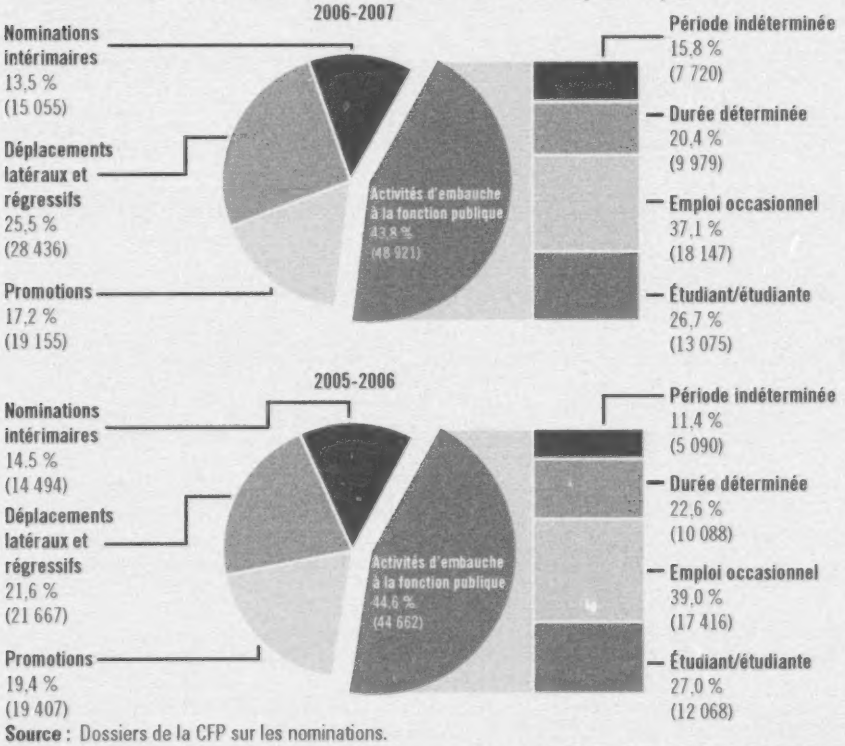
3.5 Au 31 mars 2007, ces organisations regroupaient un effectif de 180 986 fonctionnaires, en plus des 6 946 travailleurs occasionnels. Il s'agit d'une augmentation de 1,7 % par rapport à l'année précédente.

Figure 1 – Nombre de fonctionnaires faisant partie des organisations assujetties à la LEFP, selon la durée d'emploi

* Agence des services frontaliers du Canada.

Source : Dossiers de la CFP sur la population. Voir aussi annexe 6 – Tableaux statistiques.

Figure 2 – Ensemble des activités d'embauche et de dotation dans la fonction publique

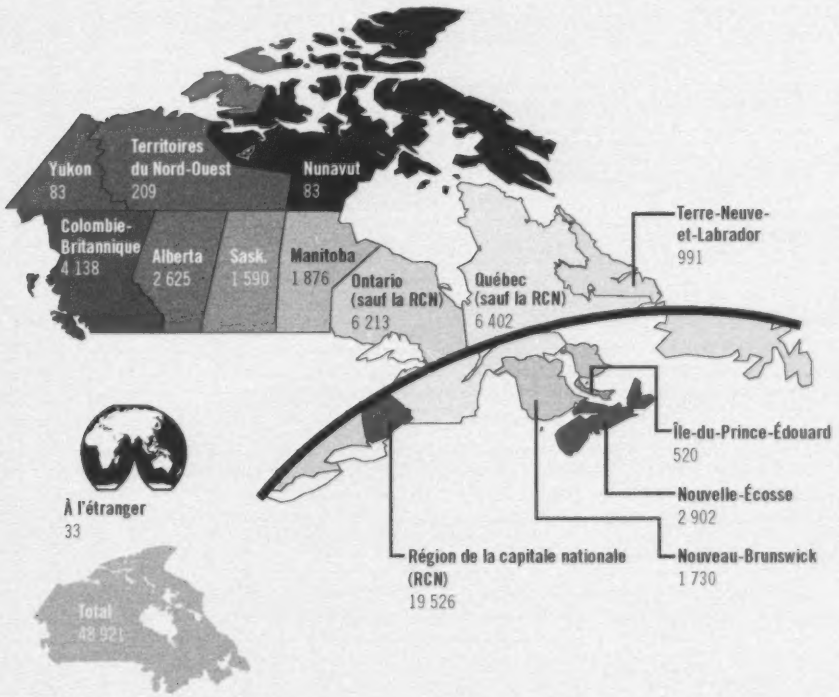


Source : Dossiers de la CFP sur les nominations.

3.6 Les organisations ont établi 111 567 mesures de dotation au cours de 2006-2007, dont 80 345 étaient des nominations internes ou externes à la fonction publique (65 775 pour une période indéterminée et 14 570 de durée déterminée), 13 075 étaient des emplois pour étudiants et 18 147, des emplois occasionnels. Il s'agit là d'une augmentation de 11 % de l'activité de dotation comparativement à l'exercice précédent.

3.7 Ces activités de dotation ont donné lieu à 48 921 nominations à des postes de la fonction publique partout au pays en 2006-2007. De ce nombre, 17 699 étaient des postes pour une période indéterminée et des postes de durée déterminée, 18 147 étaient des emplois occasionnels et 13 075, des emplois pour étudiants. La figure 3 montre la répartition de ces activités d'embauche par province.

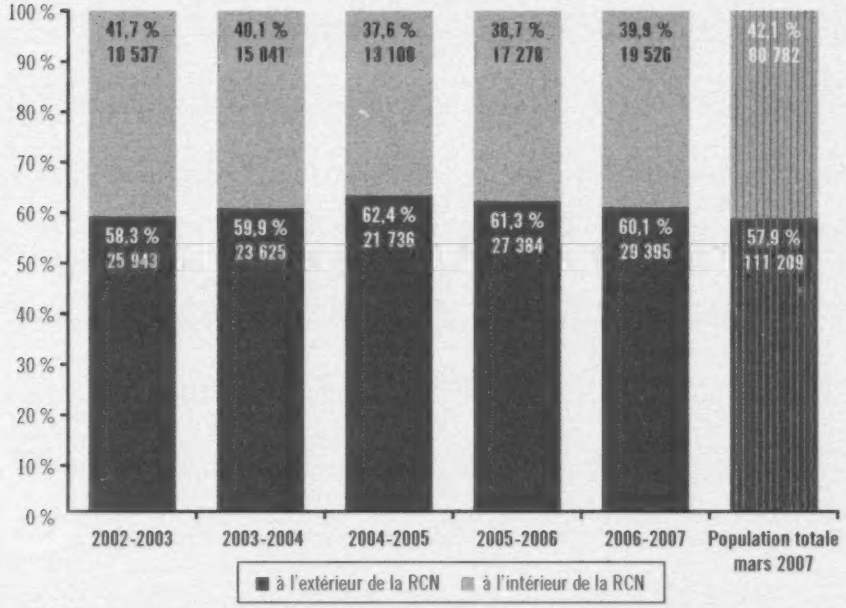
Figure 3 – Activités d'embauche à la fonction publique en 2006-2007 par secteur géographique



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations.

3.8 Environ 40 % de cette activité d'embauche (19 526 sur 48 921) visait à doter des postes situés dans la région de la capitale nationale (RCN). La figure 4 montre que la proportion des nominations à la fonction publique (période indéterminée, durée déterminée, emplois occasionnels et emplois pour étudiants) effectuées dans la RCN est demeurée assez stable au cours des cinq dernières années et qu'elle est semblable à la répartition de l'effectif de la fonction publique au 31 mars 2007.

Figure 4 – Activités d'embauche et effectif à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale, comparativement à l'effectif au 31 mars 2007



Nota : Les totaux incluent les activités d'embauche à la fonction publique visant une période indéterminée, une durée déterminée, les emplois occasionnels et les étudiants/étudiantes.

Source : Dossiers de la CFP sur les nominations.

Surveillance des valeurs et des pouvoirs de dotation

3.9 En se fondant sur les renseignements recueillis dans le cadre de ses activités de surveillance, la CFP évalue chaque année le rendement en dotation des organisations et fournit une rétroaction aux administrateurs généraux et administratrices générales afin de garantir une amélioration continue du système de nomination de la fonction publique. Le présent chapitre contient les résultats de l'évaluation de 2006-2007 sur deux volets :

- le rendement en fonction des valeurs de dotation;
- les attentes du CGRD en ce qui touche la gestion.

Les résultats sont ceux des organisations les plus performantes dont la liste se trouve à la fin du chapitre.

3.10 La surveillance englobe l'examen et l'évaluation de données tirées des systèmes centraux, des résultats des procédures de recours, de vérifications et d'enquêtes ainsi que des rapports que les organisations délégataires présentent à la CFP.

Valeurs de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*: La Commission de la fonction publique protège les valeurs fondamentales du mérite et de l'impartialité politique, de même que les valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité.

Mérite

- Chaque personne nommée doit satisfaire aux qualifications essentielles (notamment la compétence en matière de langues officielles) liées au travail à exécuter, et établies par l'administrateur général ou l'administratrice générale.
- Le ou la gestionnaire peut prendre en considération toute qualification constituant un atout, toute exigence opérationnelle et tout besoin organisationnel, actuels ou futurs, définis également par l'administrateur général ou l'administratrice générale.

Impartialité politique

- Les nominations et les promotions internes et externes à la fonction publique sont exemptes de toute influence politique.
- Les fonctionnaires ont le droit de participer à des activités politiques, tout en respectant le principe de l'impartialité politique dans la fonction publique.
- Les activités politiques auxquelles participent des fonctionnaires ne doivent pas porter atteinte, ou sembler porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.
- Par activité politique, on entend toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer, toute activité exercée pour soutenir un candidat ou une candidate avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer, ou le fait de se porter candidat ou candidate à une élection.

Justice

- Les décisions sont prises objectivement, sans influence politique ni favoritisme personnel; les lignes directrices et les pratiques témoignent du traitement juste des personnes.
- Dans le cadre d'un processus de nomination, les candidats et candidates ont le droit d'être évalués dans la langue officielle de leur choix.

Transparence

- L'information sur les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques est communiquée de façon ouverte et en temps opportun.

Accessibilité

- Quiconque au pays a une occasion raisonnable de poser sa candidature, dans la langue officielle de son choix, et de voir celle-ci prise en considération pour un emploi dans la fonction publique.

Représentativité

- Les processus de nomination sont effectués d'une manière impartiale et ne créent aucun obstacle systémique, contribuant ainsi à l'édification d'une fonction publique qui est représentative de la population canadienne qu'elle sert.

3.11 En recueillant cette information, la CFP a constaté que la capacité réduite en matière de ressources humaines (RH) était devenue un obstacle à la pleine mise en œuvre de la LEFP. Les données de la CFP indiquent que le groupe PE (Gestion du personnel) affiche un taux de mobilité supérieur aux autres groupes. Dans les rapports des ministères et organismes, ce sont les problèmes liés à la capacité en RH qui sont le plus souvent mentionnés comme obstacle à la réalisation des plans des RH, à la mise en œuvre des lignes directrices et à l'établissement de mécanismes de surveillance et de contrôle.

La CFP s'attend à ce que l'administrateur général ou l'administratrice générale fasse état des facteurs qui influencent les décisions relatives à la dotation dans le plan des RH, le plan d'équité en matière d'emploi et les stratégies de dotation de son organisation.

Évaluation fondée sur les valeurs

Mérite

Les plans des RH et les stratégies de dotation des organisations ne sont pas suffisamment développés pour que celles-ci puissent tirer pleinement parti de la marge de manœuvre qu'offre la nouvelle définition du mérite.

La compétence en matière de langues officielles est une qualification essentielle. Les organisations ont réduit le nombre de cas qui ne répondent pas aux exigences du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* quand la période d'exemption de deux ans prévue est terminée. La CFP continuera de surveiller ces efforts.

3.12 La LEFP actuelle définit pour la première fois le concept de mérite dans la législation (paragraphe 30[2]). Selon cette nouvelle définition, chaque nomination est effectuée à partir d'une sélection de candidats et candidates qui possèdent les qualifications essentielles et qui répondent le mieux aux qualifications constituant un atout, aux besoins organisationnels et aux exigences opérationnelles aux fins de la nomination.

3.13 Cette définition fournit une marge de manœuvre considérable aux gestionnaires d'embauche, qui doivent concilier divers facteurs au moment d'effectuer chaque nomination. La CFP s'attend à ce que l'administrateur général ou l'administratrice générale fasse état des facteurs qui influencent les décisions relatives à la dotation dans le plan des RH, le plan d'équité en matière d'emploi et les stratégies de dotation de son organisation. Ces facteurs devraient contribuer à l'établissement des critères de mérite qui

servent à orienter les décisions en matière de nomination. La CFP s'attend aussi à ce que les organisations surveillent leurs activités de nomination pour s'assurer du respect des valeurs de dotation, y compris le mérite.

- La mise en place de lignes directrices sur la dotation, la présentation de formation continue sur la LEFP actuelle et la communication d'information sur la dotation, tout cela indique que les ministères et organismes prennent les mesures nécessaires pour mettre en pratique la nouvelle définition du mérite. Cependant, l'examen des plans des RH réalisé par la CFP, qui sera abordé plus loin dans le présent chapitre, a révélé que la plupart des organisations ne disposent toujours pas des stratégies de dotation requises pour utiliser efficacement tous les éléments de la nouvelle définition du mérite tels que les exigences opérationnelles actuelles et futures ainsi que les besoins organisationnels actuels et futurs, dont l'équité en matière d'emploi.
- Plutôt que de procéder à chaque nomination au cas par cas, on élabore des stratégies de dotation qui tiennent compte des exigences opérationnelles et des besoins organisationnels actuels et futurs et qui influencent les décisions en matière de renouvellement dans l'ensemble du ministère ou de l'organisme. Les plans des RH actuels montrent toutefois que des efforts supplémentaires doivent être déployés pour cerner les besoins organisationnels actuels et futurs qui constituent l'assise des stratégies de dotation. Si des problèmes tels que des écarts liés à l'équité en matière d'emploi sont signalés dans les documents de planification, les organisations doivent élaborer des stratégies de dotation pour y remédier. En raison de l'absence de stratégies concertées, l'information relative à la planification porte surtout sur les mesures de dotation individuelles. Cela ne suffit pas pour favoriser la mise en œuvre complète de la nouvelle définition du mérite.
- Certaines organisations ont incorporé des mesures de contrôle de la qualité assurées par des comités ou d'autres mécanismes de surveillance afin d'examiner les critères de mérite utilisés dans les processus de nomination annoncés.

3.14 Les sondages menés à la fonction publique dans le passé montrent invariablement que les perceptions sont assez positives sur le fait que les personnes nommées sont compétentes. Dans le sondage de 2005, 77,6 % des fonctionnaires ont indiqué que, dans leur unité de travail, on embauchait des personnes capables de « faire le travail ». Dans le sondage de 2002, la réponse de 80,4 % des répondants et répondantes était positive.

Langues officielles : Surveillance du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*

3.15 La compétence en matière de **langues officielles** est une qualification essentielle. Cela signifie qu'une personne doit satisfaire au profil linguistique du poste au moment d'y être nommée, à moins que le processus de nomination soit non impératif.

3.16 Conformément au *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* (le Décret), un fonctionnaire peut être exempté de l'application de la LEFP en ce qui concerne la compétence en matière de langues officielles pour une période de deux ans, période pouvant être prolongée. Ainsi, un fonctionnaire peut, dans des circonstances exceptionnelles, obtenir une prolongation de la période d'exemption initiale. Bien qu'un nouveau décret soit en vigueur depuis décembre 2005, la CFP ne se penchera pas sur les premières prolongations d'exemptions accordées en vertu de ce décret avant le début de 2008, puisque les fonctionnaires exemptés en janvier 2006 ont jusqu'en janvier 2008 pour satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste. Les prolongations visées par le présent rapport ont été accordées aux termes du décret pris en vertu de l'ancienne LEFP.

- Dans le cas des cadres de direction exemptés en vertu de l'ancien décret, la période d'exemption peut être prolongée avec l'approbation de la CFP. Les administratrices générales et administrateurs généraux sont autorisés à accorder des prolongations pour les autres groupes professionnels. La CFP a en outre le pouvoir d'autoriser, pour tous les groupes et niveaux, les demandes d'exemptions pour raisons d'ordre humanitaire ou médical accordées aux termes de l'ancien décret.
- Au cours des trois dernières années, nous avons constaté une diminution des demandes de prolongation au sein du groupe de la direction. Le tableau ci-après montre que le nombre de prolongations que la CFP a approuvées pour le groupe est passé de 61 (2004-2005) à 31 (2006-2007). Il s'agit d'une baisse de 51 % qui pourrait être attribuable à plusieurs facteurs, notamment au nombre moins élevé de nominations non impératives, au nombre plus élevé de candidats et candidates qui sont bilingues au moment de leur nomination, ou au fait que les membres du groupe EX nommés avant 1998 sont maintenant bilingues (voir la tendance dans le tableau ci-après).

Au cours des trois dernières années, nous avons constaté une diminution des demandes de prolongation au sein du groupe de la direction.

Tableau 3 – Tendance relative aux demandes de prolongation pour le groupe de la direction depuis 2004

2004-2005	2005-2006	2006-2007
61	50	31

Source : Dossiers de la CFP sur les langues officielles.

Tableau 4 – Demandes d'exemption pour des raisons d'ordre humanitaire ou médical, tous les groupes, 2006-2007

Demandes présentées	Demandes approuvées	Demandes retirées	Demandes à l'étude
7	4	2	1

Source : Dossiers de la CFP sur les langues officielles.

Résultats de l'application du Décret au sein des organisations

3.17 Conformément à la *Directive sur la dotation des postes bilingues* du Conseil du Trésor, les postes bilingues peuvent exceptionnellement faire l'objet d'une nomination non impérative. Cela signifie que le candidat ou la candidate n'a pas à satisfaire aux exigences linguistiques du poste dès sa nomination, mais qu'il ou elle bénéficie d'une période de deux ans pour y arriver, période assortie d'une possibilité de prolongation en vertu du Décret. Ainsi, les postes bilingues deviennent accessibles à tous les Canadiens et Canadiennes unilingues. Le tableau ci-après montre que le nombre de nominations non impératives connaît une baisse constante depuis cinq ans. Cependant, la proportion des fonctionnaires qui ne répondent pas aux exigences linguistiques de leur poste au moment de leur nomination est demeurée essentiellement inchangée. La CFP continuera de surveiller les cas où la période d'exemption de deux ans accordée à la nomination arrive à échéance.

Tableau 5 – Nombre de fonctionnaires bénéficiant d'une exemption en vertu du Décret

	Nominations pour une période indéterminée à des postes bilingues	Nominations non impératives	Fonctionnaires qui ne répondent pas aux exigences à la nomination
2002-2003	20 216	4 505 (22 %)	726 (16 %)
2003-2004	17 786	3 848 (22 %)	523 (14 %)
2004-2005	16 029	2 768 (17 %)	454 (16 %)
2005-2006	19 793	2 180 (11 %)	308 (14 %)
2006-2007	22 744	2 294 (10 %)	354 (15 %)

Source : Dossiers de la CFP sur les nominations excluant les nominations intérimaires.

Rôle de la CFP dans la surveillance de la conformité au Décret

3.18 Depuis la mise en place d'un système de surveillance lié au Décret en 2003-2004, la situation au sein des organisations s'est beaucoup améliorée. Depuis 2003-2004, les organisations sont tenues de rendre compte de tous les cas où la période d'exemption initiale de deux ans est expirée. Compte tenu de cette exigence, les organisations ont dû établir des mécanismes pour suivre les nominations non impératives. La CFP leur a aussi demandé d'appliquer les dispositions du Décret dès l'expiration de la période d'exemption du fonctionnaire, et ce, afin de résoudre les cas de non-conformité.[4]

Depuis la mise en place d'un système de surveillance lié au Décret en 2003-2004, la situation au sein des organisations s'est beaucoup améliorée.

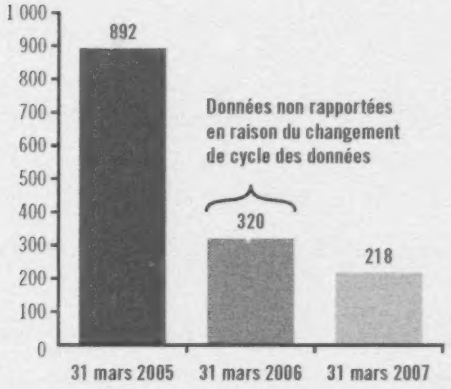
3.19 Pendant les visites effectuées dans les ministères et organismes au printemps 2006, la CFP a encouragé les organisations à résoudre les cas où la période d'exemption initiale de deux ans était expirée, soit en prolongeant la période d'exemption, soit en mutant le ou la titulaire dans un poste pour lequel il ou elle était qualifié, comme l'exige le Décret. De plus, la CFP a remarqué que les organisations suivaient de plus en plus cette pratique, contribuant ainsi à réduire considérablement le nombre de cas de non-conformité.

3.20 La figure 5 ci-après montre la diminution marquée du nombre de cas de non-conformité observés depuis la publication du Rapport annuel 2005-2006, qui fait état des données de 2004-2005. Cette année, la CFP

[4] Non-conformité : Situation d'un ou d'une titulaire qui ne satisfait pas aux exigences linguistiques de son poste à la fin de la période d'exemption initiale de deux ans et dont la situation n'a pas été régularisée au moyen d'une prolongation.

a procédé autrement pour la collecte de données de sorte que les chiffres utilisés aux fins du rapport soient plus actuels. Ainsi, les données recueillies en 2006-2007 font l'objet du présent rapport. Les données recueillies en 2005-2006 sont tout de même incluses à titre d'information puisqu'elles auraient normalement été traitées dans le rapport de cette année.

Figure 5 – Nombre de situations non conformes en date du 31 mars de chaque année



Nota : Les données du Rapport annuel 2005-2006 portaient sur l'exercice 2004-2005. Le cycle a été modifié cette année pour refléter les données recueillies pendant l'année en cours. Le présent rapport contient donc les données recueillies en 2006-2007.

Source : Dossiers de la CFP sur les langues officielles.

3.21 Dans le Rapport annuel 2005-2006, on rapportait un total de 892 cas de non-conformité au Décret en date du 31 mars 2005. Ce nombre était passé à 218 au 31 mars 2007, ce qui constitue une amélioration de 76 %. La plupart des cas de non-conformité (83 %) ont été observés dans 12 organisations. La surveillance de la conformité au Décret semble plus difficile pour certaines organisations.

3.22 L'exercice de surveillance de 2006-2007 a révélé que les organisations déploient des efforts soutenus pour améliorer leur situation.

- Les données sont plus fiables parce que la plupart des organisations disposent maintenant de systèmes plus fonctionnels et efficaces.
- Les organisations ont mis sur pied des mécanismes de surveillance qui leur permettent de suivre les nominations non impératives et les périodes d'exemption qui sont expirées.

- Les organisations prennent des mesures pour se conformer au Décret. Elles accordent des prolongations lorsque la période de deux ans d'un fonctionnaire est expirée et que la situation l'exige, ou que le fonctionnaire est muté dans un poste pour lequel il est qualifié à tous les égards.

3.23 On compte actuellement 257 situations où l'exemption dure depuis plus de quatre ans (deux ans d'exemption initiale + deux ans de prolongation). De ce nombre, 160 (62 %) sont conformes au Décret puisque le ou la fonctionnaire a obtenu une prolongation. Il est à noter que de telles situations ne seront plus permises pour les nominations assujetties au nouveau Décret. Par conséquent, la CFP a écrit aux administrateurs généraux et administratrices générales en mars 2007 pour leur rappeler l'importance de mettre en place des mécanismes de contrôle efficaces pour suivre de près les nominations non impératives, puisque le nouveau Décret limite les prolongations à deux ans après la période d'exemption initiale.

3.24 La CFP reconnaît les progrès réalisés et les efforts déployés par les organisations pour se conformer au Décret. Toutefois, elle restera vigilante quant au respect du principe du mérite dans les processus de nomination non impérative, puisque la compétence linguistique est une qualification essentielle.

Impartialité politique dans la dotation

L'influence politique directe dans le système de dotation demeure minime.

3.25 Chaque administrateur général ou administratrice générale est tenu de signer une déclaration officielle affirmant que son organisation adhère aux valeurs de dotation que sont le mérite, l'impartialité politique, la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité. Cette déclaration affirme en outre que les renseignements fournis sont en tout point conformes aux résultats de l'organisation.

3.26 La CFP doit être saisie de toutes les plaintes relatives à l'influence politique dans les décisions en matière de dotation.

- La CFP n'a reçu qu'une seule plainte relative à l'influence politique au cours de l'exercice financier. L'enquête connexe devrait prendre fin en 2007-2008.

3.27 La vérification menée par la CFP concernant les mouvements de fonctionnaires entre la fonction publique fédérale et les cabinets de ministres fait l'objet du chapitre 2.

Pratiques dignes de mention

- **Pêches et Océans Canada**, l'**Agence canadienne d'évaluation environnementale**, **Transports Canada, Statistique Canada** et le **Bureau du Registraire de la Cour suprême du Canada** demandent aux membres de leurs jurys de sélection de signer une déclaration attestant l'impartialité du processus de dotation.
- L'**Office des transports du Canada** déclare que ses activités de dotation font l'objet d'une surveillance dans le but de garantir que les décisions sont prises en toute impartialité. L'organisation a procédé à une analyse des plaintes et des discussions informelles afin de s'assurer que le processus décisionnel est impartial, ou perçu comme impartial, et aucun problème n'a été relevé.

Justice

La CFP demeure préoccupée par les perceptions qu'ont les fonctionnaires au sujet de la justice dans les processus de nomination. La probabilité accrue qu'une promotion soit accordée à la suite d'une nomination intérimaire vient appuyer les préoccupations exprimées dans les sondages réalisés auprès des fonctionnaires.

Les nominations intérimaires préoccupent la CFP depuis plusieurs années.

3.28 Dans le Sondage sur les nominations mené par la CFP, on a demandé aux candidats et candidates retenus à l'issue de processus menés d'avril à septembre 2005 quelles étaient leurs perceptions de la justice de ces processus de nomination. De toutes les personnes nommées ayant répondu au sondage, 50 % étaient d'accord avec l'énoncé « Les nominations internes (intérimaires, pour une durée déterminée, les promotions) sont faites de manière juste », 20 % ont fourni une réponse neutre et 29 % étaient en désaccord.

3.29 Les nominations intérimaires préoccupent la CFP depuis plusieurs années. Une nomination intérimaire risque de procurer un avantage à la personne nommée lorsque l'on procède à la dotation permanente du poste – un avantage dont ne peuvent profiter d'autres candidats et candidates qui n'ont pas bénéficié de la même occasion.

3.30 La CFP a récemment publié une étude en vue de déterminer si une nomination intérimaire de plus de quatre mois donne à la personne nommée un avantage pour obtenir une promotion subséquente. Selon

les conclusions de l'étude, le taux de promotions accordées à la suite d'une nomination intérimaire s'élèverait à 41,3 % dans l'ensemble de la fonction publique. Ce taux est beaucoup plus élevé que le pourcentage enregistré au cours de la même période pour les fonctionnaires n'ayant pas assuré d'intérim (environ 6 %). Les promotions survenues à la suite d'une nomination intérimaire ont eu lieu presque immédiatement après la fin de la nomination intérimaire, en moins d'un mois. Cette période est assez courte pour laisser entendre que la décision de promotion était déjà envisagée (si ce n'est déjà prise) avant la fin de la période de la nomination intérimaire.

3.31 La CFP a transmis les résultats de son étude aux administrateurs généraux et administratrices générales de même qu'aux chefs des ressources humaines. Nous espérons qu'ils y auront recours, surtout à l'échelon de leur ministère ou organisme, pour déterminer la meilleure façon de gérer les nominations intérimaires de plus de quatre mois au sein de leur organisation.

3.32 Les nominations intérimaires à court terme, qui s'étendent sur moins de quatre mois, sont nécessaires à la poursuite des activités, et elles sont traitées autrement que les autres nominations. Le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* soustrait les nominations intérimaires d'une durée de moins de quatre mois à l'application du principe du mérite et des recours auprès du Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP). Compte tenu du fardeau administratif d'avoir à consigner la justification pour une nomination qui pourrait durer une journée ou une semaine, la CFP a également soustrait les nominations intérimaires non annoncées d'une durée de moins de quatre mois à cette exigence, sauf dans les cas où une même personne est nommée au même poste de façon intérimaire dans un délai de 30 jours civils.

3.33 D'après les rapports que les organisations ont présentés à la CFP en 2006-2007, des activités de planification des RH et des contrôles systémiques sont mis en œuvre pour surveiller l'utilisation des nominations intérimaires à l'échelon organisationnel. Quatre-vingt-neuf pour cent des organisations de la fonction publique ont indiqué qu'elles faisaient maintenant le suivi des données sur les nominations intérimaires de plus de 12 mois, conformément aux lignes directrices de la CFP, et certaines d'entre elles ont commencé à prendre des mesures en fonction de cette information.

Pratiques dignes de mention

- **Santé Canada**, **Travaux publics et Services gouvernementaux Canada** et **Ressources humaines et Développement social Canada** sont des ministères de grande taille qui, par le passé, ont utilisé un nombre relativement élevé d'intérims de longue durée. En 2006-2007, ces trois organisations ont réalisé des progrès considérables en diminuant le recours à cette pratique.
- À l'automne 2006, l'**Agence de santé publique du Canada** a effectué une analyse de données sur les nominations intérimaires qui lui a permis de relever un problème éventuel concernant les intérims de longue durée et de prendre des mesures immédiates pour changer ses méthodes. Les données des systèmes centraux montrent que la tendance de cette organisation à recourir aux intérims de longue durée demeure inférieure à la moyenne de la fonction publique.

3.34 La CFP a aussi demandé aux ministères et organismes de se pencher sur les nominations intérimaires à des postes du groupe EX (groupe de la direction). Les postes de direction vacants sont des occasions de perfectionnement de premier choix. Le groupe de la direction connaît actuellement un taux de roulement plus élevé que celui de la plupart des autres groupes professionnels de la fonction publique, et le volume de nominations intérimaires est en hausse (voir le tableau 28 au chapitre 5).

- En octobre 2006, la CFP a publié une vérification des nominations intérimaires à des postes du groupe EX concernant sept organisations. Cette vérification a révélé des problèmes liés à l'évaluation, à la zone de sélection, à l'utilisation de processus non annoncés et à la surveillance.

3.35 Certaines organisations qui affichent un taux élevé de nominations intérimaires au sein du groupe EX disposent maintenant de mécanismes de contrôle particuliers. Par exemple, le Bureau du Conseil privé a mis au point un processus selon lequel le comité exécutif doit examiner et approuver toutes les activités de dotation proposées pour le groupe de la direction, y compris les nominations intérimaires, pour s'assurer de la pertinence de ces nominations. Le Bureau du directeur général des élections, l'Agence de la fonction publique du Canada et Infrastructure Canada indiquent avoir établi des mécanismes semblables pour les nominations intérimaires du groupe de la direction.

3.36 La CFP continuera d'étudier l'incidence des nominations intérimaires sur la dotation et les valeurs de dotation afin de repérer les lacunes particulières à cet égard, et effectuera le suivi approprié.

Transparence

Tous les postes annoncés sont affichés sur des sites facilement accessibles.

La CFP ne dispose pas d'assez d'information pour évaluer la façon dont les organisations appliquent certaines dispositions de la LEFP, y compris celles qui touchent l'utilisation des processus de nomination non annoncés, et continuera d'exercer une surveillance à cet égard.

3.37 **Annonces** – La CFP exige que toutes les possibilités d'emploi ouvertes au public soient affichées sur le site *www.emplois.gc.ca*. Il est possible de compléter cette exigence minimale au moyen d'annonces additionnelles.

- Vingt-quatre organisations de la fonction publique affirment aller au-delà des exigences minimales pour recruter des personnes qui possèdent des compétences scientifiques et techniques rares (comme des professionnels de la santé) et pour doter des postes dans des régions éloignées. En plus d'avoir utilisé le site *www.emplois.gc.ca*, elles ont annoncé les possibilités d'emploi dans des journaux locaux et nationaux, dans des publications spécialisées, sur d'autres sites Web consacrés au recrutement ainsi qu'à l'occasion des salons de l'emploi. Une communication ciblée a en outre permis de joindre des candidats et candidates potentiels par l'entremise des universités, des associations professionnelles et techniques, et des communautés autochtones.
- Les annonces additionnelles offrent un moyen efficace d'informer des Canadiennes et Canadiens qualifiés sur les possibilités d'emploi de la fonction publique.

La transparence ne s'arrête pas à l'annonce des possibilités d'emploi.

3.38 **Notification** – La transparence ne s'arrête pas à l'annonce des possibilités d'emploi. Les lignes directrices de la CFP sur les discussions informelles exigent que les personnes dont la candidature n'est pas retenue soient informées de cette décision en temps opportun. L'article 48 de la LEFP exige quant à lui que, une fois l'évaluation des candidatures terminée dans le cadre d'un processus de nomination interne annoncé, deux notifications soient envoyées aux personnes de la zone de sélection qui ont participé au processus. La première notification informe les personnes concernées du nom des personnes considérées pour le poste. Les destinataires de la notification disposent d'au moins cinq jours pour amorcer

une discussion informelle, si ce n'est déjà fait. Cette période d'attente permet de corriger les erreurs qui auraient pu survenir au cours de l'évaluation avant qu'une nomination ne soit effectuée, ce qui réduit les risques qu'un recours officiel ne soit déposé. La discussion informelle permet aussi aux candidats et candidates de mieux comprendre les éléments qui ont influencé la décision. La seconde notification présente la décision de nomination comme étant finale et informe les personnes à qui elle est envoyée de leurs droits de recours auprès du TDFP. Un processus de notification semblable existe aussi pour les processus de nomination internes non annoncés.

Soucieux de respecter les valeurs que sont la justice, l'accessibilité et la transparence, les gestionnaires devraient préférer généralement les processus annoncés aux processus non annoncés.

- Bien que la CFP n'oblige pas les organisations à exercer une surveillance à l'égard des discussions informelles et des notifications, elle a toutefois demandé à chacune d'elles de lui fournir de l'information sur les mesures qu'elles prennent pour s'assurer de la bonne utilisation des notifications. Seule la moitié des 72 organisations vérifie systématiquement que des notifications sont bel et bien envoyées.

3.39 **Nominations non annoncées** – En vertu de la LEFP, les gestionnaires d'embauche peuvent faire des nominations non annoncées, à condition que leur décision soit conforme aux critères et au plan des RH de leur organisation, et qu'elle respecte les valeurs énoncées dans la LEFP. La CFP s'attend en outre à ce que les organisations exercent une surveillance active en ce qui concerne l'utilisation des nominations non annoncées.

3.40 Les nominations non annoncées procurent la marge de manœuvre nécessaire pour effectuer des nominations intérimaires de courte durée, et pour faire des nominations à la suite d'une reclassification ou accorder des promotions dans le cadre d'un programme de perfectionnement. Soucieux de respecter les valeurs que sont la justice, l'accessibilité et la transparence, les gestionnaires devraient préférer généralement les processus annoncés aux processus non annoncés. Ces préoccupations à l'égard du respect des valeurs de dotation sont à la base des raisons pour lesquelles la CFP privilégie les processus annoncés comme pratique courante. Lorsque des processus non annoncés sont utilisés, la CFP demande aux gestionnaires de préparer une justification écrite afin de démontrer comment leur choix respecte les valeurs de la LEFP et les critères de leur organisation.

- Toutes les organisations ont satisfait à l'exigence voulant qu'elles établissent leurs propres critères aux fins de l'utilisation des nominations non annoncées. La CFP a formulé des commentaires à ce sujet dans le cadre de son évaluation de l'état de préparation pour la mise en œuvre de la LEFP en 2004-2005.

3.41 La CFP demande aux organisations de recueillir leurs propres données sur le recours aux nominations non annoncées et d'en faire le suivi. Il y a toutefois quelques incohérences dans la façon dont les ministères et organismes rendent compte des processus de nomination annoncés et non annoncés, surtout en ce qui concerne les processus de dotation collective. La CFP fournira des paramètres plus clairs qui permettront de déterminer si une nomination effectuée à l'issue d'un processus de dotation collective est considérée comme annoncée ou non annoncée.

3.42 Dans l'intervalle, certaines organisations ont pris des mesures pour s'assurer que les décisions relatives à l'utilisation de ces processus sont prises de façon appropriée.

- Des organisations comme Santé Canada, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada et le Conseil canadien des relations industrielles ont restreint la subdélégation des pouvoirs des processus non annoncés aux cadres supérieurs.
- Cinq autres organisations exigent que ces décisions soient soumises à l'examen d'un comité. Transports Canada demande que le comité se penche également sur l'évaluation par le gestionnaire de la personne qu'il souhaite nommer, au moyen d'un processus non annoncé en regard des qualifications de l'énoncé des critères de mérite.
- Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs a aussi indiqué avoir pris des mesures pour s'assurer que son évaluation de la personne envisagée pour ce genre de nomination est appropriée. Il procède en fait à l'examen des aspirations professionnelles de ses fonctionnaires, étudie les mesures de dotation antérieures afin de déterminer les chances qu'il puisse trouver des candidats ou candidates de niveau équivalent dans la fonction publique, et veille à ce que la décision soit communiquée à son personnel ouvertement et en temps opportun.
- Transports Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ont fait part des résultats d'un examen systématique de leurs processus non annoncés et ont fait le nécessaire pour résoudre les problèmes cernés.
- L'Agence spatiale canadienne et l'École de la fonction publique du Canada ont déclaré avoir pris des mesures en vue de recourir davantage à la dotation collective, restreignant ainsi leur utilisation des nominations non annoncées à certaines situations. En outre, l'École a chargé un groupe de travail sur les opérations en ressources humaines de formuler des recommandations au Comité exécutif concernant les processus de nomination qui doivent recevoir l'approbation de la présidente. C'est le cas des processus de nomination non annoncés.

Accessibilité

L'accessibilité aux postes de la fonction publique s'est accrue pour les Canadiens et Canadiennes, et la CFP cherche des moyens d'accroître encore plus cette accessibilité.

En vertu de la LEFP, l'accès général et transparent pour l'ensemble des Canadiens et Canadiennes constitue une valeur importante. La CFP craint que le recours à du personnel temporaire, comme source de recrutement importante au sein de l'effectif permanent, ne limite l'accessibilité.

Zone nationale de sélection

La ZNS permet à des Canadiens et Canadiennes de partout au pays de postuler des emplois au sein de l'administration fédérale.

3.43 La CFP s'est engagée à fournir aux Canadiens et Canadiennes un accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique. Le préambule de la LEFP précise que « la fonction publique, dont les membres proviennent de toutes les régions du pays, réunit des personnes d'horizons, de compétences et de professions très variés et que cela constitue une ressource unique pour le Canada ». La LEFP autorise la CFP à établir des zones de sélection géographiques à l'intérieur desquelles les personnes désirant poser leur candidature doivent résider, pour être admissibles aux emplois annoncés. Il s'agit là d'un facteur déterminant de l'accessibilité des emplois à la fonction publique pour la population canadienne.

3.44 La population canadienne et les parlementaires ont exprimé des préoccupations concernant l'accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale. Par conséquent, la CFP a exercé ses pouvoirs en matière de politiques et de délégation pour mettre en œuvre les lignes directrices liées à la zone nationale de sélection, jugées essentielles pour faire respecter les valeurs que sont la justice, la transparence, la représentativité et l'accessibilité. Ces lignes directrices exigent l'établissement d'une zone nationale de sélection (ZNS) pour les processus de nomination externes annoncés visant la dotation de certains types d'emplois ouverts au public. La ZNS permet à des Canadiens et Canadiennes de partout au pays de postuler des emplois au sein de l'administration fédérale.

3.45 Depuis 2001, on doit recourir à la ZNS pour les postes de niveau d'agent principal et de cadres qui sont ouverts au public. Pour les postes d'agents intermédiaires et subalternes nécessitant des compétences spécialisées,

on se servait déjà de la ZNS lorsqu'il s'agissait de postes ouverts au public. Les postes de niveau d'agent englobent les postes qui comportent des fonctions scientifiques, techniques et professionnelles ainsi que des fonctions liées à l'administration. Les postes de biologistes, d'agents de commerce et de statisticiens n'en sont que quelques exemples.

3.46 En octobre 2005, la CFP a annoncé la mise en œuvre d'une démarche progressive et pondérée en vue d'élargir l'application de la ZNS. À cette époque, 19 %[5] des postes étaient ouverts à l'échelle nationale.

- L'étape 1 de cette démarche consistait à obliger les ministères et organismes à recourir à une ZNS pour la dotation des postes de niveau d'agent ouverts au public dans la région de la capitale nationale (RCN) dès avril 2006. Cet élargissement de l'application de la ZNS a permis d'accroître la proportion de postes ouverts à l'échelle du Canada, qui est passée de 19 % à 29 %.
- L'étape 2, amorcée en avril 2007, prévoyait l'élargissement de l'application de la ZNS aux postes de niveau d'agent d'un bout à l'autre du pays. À l'issue de cette deuxième étape, 55 % des postes devraient être ouverts à toute la population canadienne.

3.47 Sous réserve de l'étude d'impact des deux premières étapes, la CFP décidera si elle passe à l'étape 3, qui prévoit l'élargissement de l'application de la ZNS partout au Canada pour la dotation de tous les postes à temps plein pour une période indéterminée ouverts au public.

Étude d'impact continue

3.48 Étant donné que l'ouverture de postes à toute la population canadienne était censée accroître le volume des candidatures en 2006-2007, la CFP a entrepris une étude d'impact continue du recours obligatoire à une ZNS. Toutes les décisions d'aller de l'avant sont prises (et continueront de l'être) en regard de cette évaluation et de l'accessibilité d'outils modernes de recrutement et de présélection. L'examen par la CFP des annonces pour le recrutement externe au cours de 2006-2007 n'a révélé aucun problème de conformité en ce qui a trait à l'utilisation d'une ZNS. Les organisations ont cependant soulevé des préoccupations quant à l'incidence de ce changement, notamment quant au volume des candidatures reçues pour certains processus de nomination. La CFP a aussi constaté une augmentation de l'utilisation des tests linguistiques comme outil de présélection initiale.

---

[5] La ZNS ne s'applique pas aux postes de durée déterminée de moins de six mois.

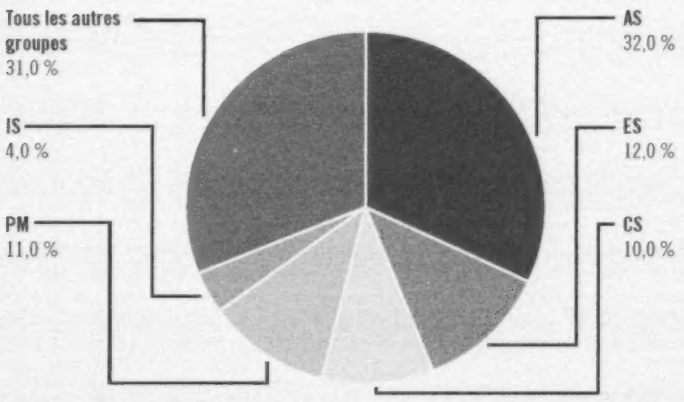
3.49 La première partie de cette étude portait sur l'impact observé dans la RCN après l'entrée en vigueur, en avril 2006, de l'obligation d'utiliser une ZNS pour la dotation des postes de niveau d'agent. Afin d'évaluer l'impact en régions, la CFP a lancé des projets pilotes au Québec et en Alberta, en collaboration avec six organisations fédérales : Défense nationale (personnel civil), Service Canada, Pétrole et gaz des Indiens du Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, Transports Canada et Anciens Combattants Canada. Dès juillet 2006, ces organisations ont eu recours à la ZNS pour doter des postes de niveau d'agent ouverts au public dans ces deux régions.

3.50 L'étape 1 (recours à la ZNS pour la dotation des postes de niveau d'agent dans la RCN) a entraîné une hausse de 33 % des candidatures. Les répercussions de l'arrivée de près de 100 000 candidatures supplémentaires sur la charge de travail, sur le temps requis pour la dotation et sur les ressources sont toujours à l'étude. Les données préliminaires indiquent que 18 % des personnes nommées résidaient à l'extérieur de la RCN.

3.51 La plupart des candidatures (194 691 ou 69,4 %) ont été présentées pour la dotation de postes dans cinq groupes professionnels en particulier :

- Services administratifs (AS) – 90 972
- Économie, sociologie et statistique (ES) – 33 387
- Systèmes d'ordinateurs (CS) – 27 223
- Administration des programmes (PM) – 31 669
- Services d'information (IS) – 11 440

Figure 6 – Volume de candidatures par groupe professionnel pour les processus externes de la RCN en 2006-2007



Source : Système de ressourcement de la fonction publique.

3.52 Les postes du groupe AS, dont les compétences recherchées étaient plutôt générales, ont suscité la plus grande proportion de candidatures : 90 972 sur un total de 280 634 (32 %), comme le montre la figure 6. Le nombre moyen de candidatures par processus AS-1[6] s'est élevé à 610, comparativement à la moyenne globale de 248 candidatures par processus. Cela laisse entendre que des stratégies visant expressément la gestion du volume des candidatures seront requises pour ces types de postes.

3.53 La CFP poursuit son étude d'impact afin de déterminer les conséquences que pourrait avoir cette obligation sur le soutien administratif et les processus opérationnels (étape 3). On procède actuellement à la collecte de données par le truchement de projets pilotes.

---

[6] Chaque processus annoncé pourrait compter plusieurs postes.

Gestion du volume

Les ministères et organismes ont accès à divers outils, dont le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP), qui les aide à gérer le grand nombre de processus de nomination. Le SRFP assure trois fonctions :

- il crée une annonce pour le ou les postes à doter de même qu'un formulaire de candidature personnalisé;
- il présélectionne électroniquement les candidatures en fonction des critères établis par les gestionnaires d'embauche;
- il transmet les candidatures présélectionnées aux gestionnaires d'embauche pour que ceux-ci les examinent.

Comparativement à la présélection manuelle, le SRFP peut permettre de réduire d'un taux allant jusqu'à 77 % le volume des candidatures ne répondant pas aux exigences. Cependant, pour que le système produise ce genre de résultats à la présélection, les gestionnaires doivent exploiter au maximum toutes les fonctionnalités du système de même que les possibilités qu'offre la législation, par exemple en utilisant les qualifications constituant un atout aux fins de la présélection.

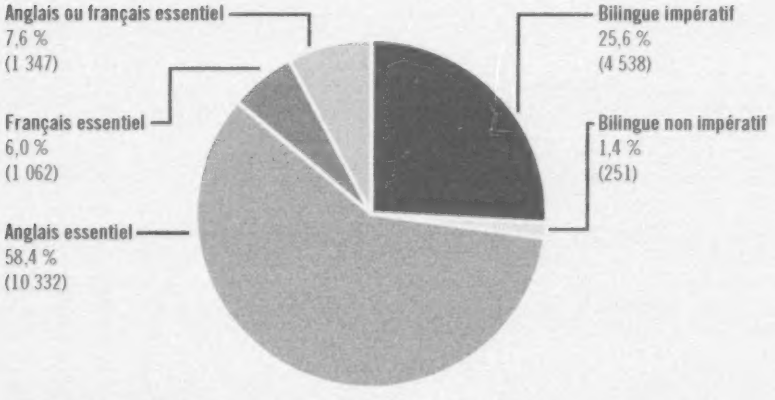
D'autres méthodes pour gérer les volumes élevés de candidatures sont de plus en plus accessibles, y compris l'administration en ligne d'un nombre croissant de tests du Centre de psychologie du personnel de la CFP. En 2007, la CFP fournira un guide de gestion du volume de candidatures aux spécialistes des RH pour les aider dans la conception et la mise en œuvre de processus de nomination qui suscitent un grand nombre de candidatures.

Langues officielles

3.54 Selon les statistiques dont dispose la CFP, de nombreuses possibilités s'offrent aux Canadiens et Canadiennes unilingues et bilingues qui désirent se joindre à la fonction publique. Des 17 699 nominations de durée déterminée et indéterminée effectuées en 2006-2007 :

- 1,4 % (251) visaient des postes bilingues dotés de façon non impérative, ce qui signifie que la personne nommée n'avait pas à posséder les compétences linguistiques requises dans les deux langues officielles au moment de la nomination;
- 58,4 % (10 332) correspondaient à des postes pour lesquels la maîtrise de l'anglais était essentielle. Cette proportion est la même qu'en 2005-2006;
- 6,0 % (1 032) visaient des postes pour lesquels la maîtrise du français était essentielle;
- 7,6 % (1 347) correspondaient à des postes pour lesquels la maîtrise de l'anglais ou du français était essentielle;
- 25,6 % (4 538) visaient des postes bilingues dotés par voie de nomination impérative, ce qui signifie que la personne devait satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination. Il s'agit là d'une légère augmentation par rapport au taux de 2005-2006, qui était de 24,5 %.

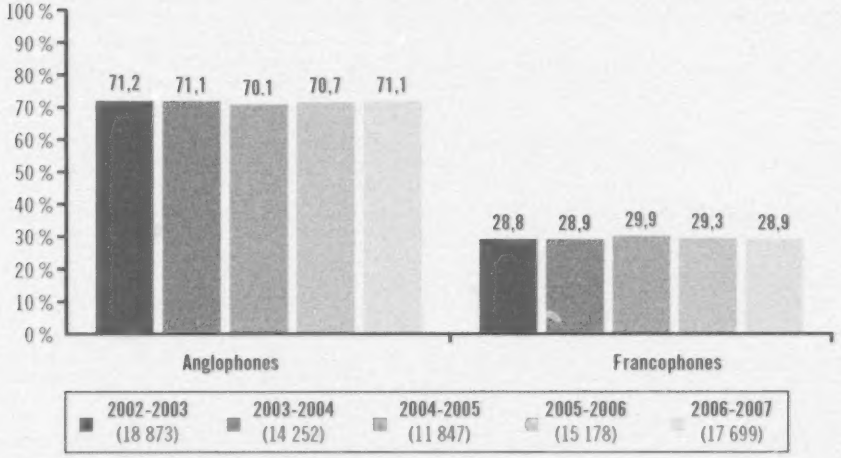
Figure 7 – Nombre et pourcentage de nominations à la fonction publique selon les exigences linguistiques du poste, 2006-2007



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations.

3.55 Une proportion de 71,7 % (12 478) des personnes nouvellement nommées à la fonction publique en 2006-2007 ont indiqué l'anglais comme première langue officielle, et 28,9 % (5 068) ont indiqué le français comme première langue officielle. Ce pourcentage est demeuré stable au cours des cinq dernières années.

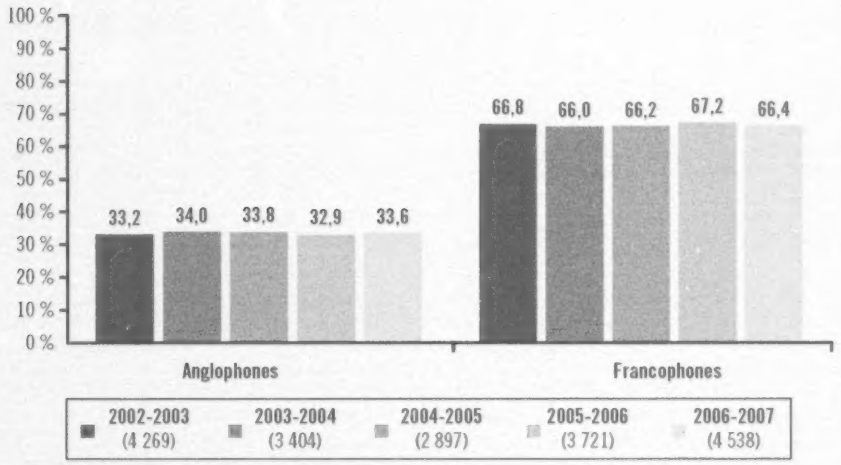
Figure 8 – Nominations à la fonction publique selon le groupe linguistique



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations.

3.56 La proportion de francophones ayant fait l'objet d'une nomination bilingue impérative est aussi demeurée stable.

Figure 9 – Nominations à la fonction publique selon le groupe linguistique (nominations bilingues impératives seulement)



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations.

Recrutement du personnel permanent par le truchement d'une main-d'œuvre temporaire

3.57 Dans un gouvernement démocratique, la permanence et l'impartialité de la fonction publique assurent la transition et la continuité des activités de l'administration, quel que soit le parti au pouvoir. La permanence de la fonction publique constitue aussi un principe important de la LEFP et des systèmes de gestion des ressources humaines du gouvernement du Canada.

3.58 Parallèlement à cet aspect fondamental, la fonction publique fédérale recourt régulièrement à de la main-d'œuvre non permanente recrutée au moyen de nominations occasionnelles et de nominations de durée déterminée. L'emploi non permanent comprend en outre la nomination intérimaire, l'emploi contractuel, le programme d'échanges, l'emploi par l'entremise d'agences de placement temporaire et l'emploi pour étudiants. Les dispositions non permanentes, qu'elles soient liées à une nomination interne comme la nomination intérimaire ou à une nomination externe comme l'emploi occasionnel ou l'emploi de durée déterminée, permettent de doter rapidement des postes provisoirement vacants. Ces mécanismes ne peuvent suppléer au soin que doivent prendre les gestionnaires pour recruter de la main-d'œuvre permanente.

3.59 La CFP reconnaît que les dispositions temporaires ont toujours existé dans la fonction publique et qu'elles constituent un moyen précieux et flexible de répondre rapidement à des besoins à court terme en matière de ressources humaines. Dans certains ministères et organismes, des besoins temporaires périodiques donnent lieu à une proportion accrue de personnel temporaire, comme en période où les activités sont à leur maximum. La CFP croit qu'il est parfois pertinent de recourir à une disposition temporaire.

3.60 La préoccupation de la CFP à cet égard vient surtout du fait que l'on se tourne vers la main-d'œuvre occasionnelle et le personnel embauché pour une durée déterminée comme source de recrutement pour les postes permanents. Une personne nommée dans un poste occasionnel est embauchée pour travailler pendant une période de moins de 90 jours au cours d'une année civile au sein d'un ministère ou organisme donné. En vertu de la LEFP, les membres du personnel occasionnel n'ont pas le statut de fonctionnaire. Par conséquent, aucune des dispositions de la LEFP, comme l'utilisation du principe du mérite, ne s'applique à eux. Pour ce qui est de l'emploi de durée déterminée, il s'étend sur une période fixe, et les nominations sont fondées sur le mérite. Lorsqu'une personne nommée pour une durée déterminée demeure en poste pour une période de service cumulatif de trois ans au sein de la même organisation, la politique du Conseil du Trésor prévoit que le poste de cette personne soit converti en poste permanent. En outre, bien que les personnes nommées pour une durée déterminée puissent présenter leur candidature dans le cadre des processus de dotation internes, les membres du personnel occasionnel n'ont pas cette possibilité. Pour obtenir des renseignements détaillés sur ces deux types d'emploi, voir l'annexe 3.

La préoccupation de la CFP à cet égard vient surtout du fait que l'on se tourne vers la main-d'œuvre occasionnelle et le personnel embauché pour une durée déterminée comme source de recrutement pour les postes permanents.

3.61 La CFP a étudié le recours à l'emploi occasionnel et aux nominations pour une durée déterminée dans toutes les catégories d'emploi, de 1995 à 2006, dans l'ensemble des organisations assujetties à la LEFP. Ses travaux ont montré que plus de 80 % des nouveaux membres du personnel permanent avaient déjà travaillé à la fonction publique (75 % comme membre du personnel occasionnel ou du personnel de durée déterminée). La CFP a aussi constaté que les membres du personnel occasionnel étaient nombreux à continuer de travailler à la fonction publique après la fin de leur période d'emploi occasionnel : 41 % des membres du personnel occasionnel ont été nommés, après leur période d'emploi, en vertu de la LEFP, et 58 % d'entre eux ont fait l'objet d'une nomination permanente. Dans la RCN, plus de la moitié de toutes les personnes nommées à un poste occasionnel (51 %) sont devenues fonctionnaires en vertu de la LEFP, dans un poste permanent ou de durée déterminée.

3.62 Dans le marché concurrentiel de personnes talentueuses auquel le gouvernement du Canada doit faire face, l'emploi temporaire ne suscite pas autant l'intérêt des recrues éventuelles que d'autres types d'emploi. Dans un marché où l'on se dispute énergiquement le talent, la fonction publique pourrait être désavantagée en essayant d'attirer des candidats et candidates qui occupent déjà un poste permanent ou qui sont à la recherche d'un emploi permanent.

3.63 De plus, lorsqu'un poste permanent est ouvert, la formation reçue et l'expérience acquise dans le cadre d'un emploi temporaire procurent un avantage sur les personnes qui cherchent un emploi permanent. Lorsqu'un avis d'emploi indique qu'une expérience antérieure est requise, on pourrait avoir l'impression que le processus de recrutement favorise les personnes ayant déjà travaillé pour le gouvernement. Cela risque de restreindre le bassin de candidatures et de procurer un accès privilégié à certaines personnes.

Le recrutement de personnel permanent peut et devrait être fondé à la fois sur les fonctions immédiates du poste à doter et sur la capacité de la personne considérée de répondre aux besoins futurs de l'organisation.

3.64 Le recrutement de personnel permanent peut et devrait être fondé à la fois sur les fonctions immédiates du poste à doter et sur la capacité de la personne considérée de répondre aux besoins futurs de l'organisation. En vertu de la LEFP, le principe du mérite permet aux gestionnaires de tenir compte des exigences opérationnelles ou des besoins organisationnels actuels et futurs de leur ministère ou organisme, notamment en ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi. Souvent, les gestionnaires d'embauche recrutent au moyen de dispositions à court terme sans prendre en considération les besoins permanents de leur organisation ou de la fonction publique. De plus, pour effectuer des nominations temporaires, ils recrutent généralement à l'échelle locale. Par conséquent, les postes dotés ne sont pas accessibles aux Canadiens et Canadiennes des autres régions, et l'effectif ainsi constitué est moins diversifié sur le plan géographique. Si les ministères et organismes continuent de recourir à des dispositions temporaires pour recruter les membres de leur personnel permanent, les besoins à long terme de la fonction publique risquent de ne pas être satisfaits.

3.65 En allant de l'avant, la CFP s'attend à ce que les ministères et organismes revoient l'équilibre de leurs activités de recrutement en ce qui concerne les dispositions temporaires et l'embauche du personnel permanent. De plus, elle compte sur eux pour prendre des mesures de sorte que le recrutement externe réponde mieux aux besoins permanents et aux exigences à long terme de la population canadienne et du gouvernement. Les ministères et organismes devront montrer comment ils ont cherché à recruter des fonctionnaires permanents qui possèdent les compétences et le talent requis pour entreprendre une carrière à la fonction publique. S'il est possible qu'un poste devienne permanent, les organisations doivent l'indiquer dans

leur annonce d'emploi. Les administrateurs généraux et administratrices générales devront montrer comment leur utilisation de l'embauche temporaire et permanente respecte les valeurs qui sous-tendent la LEFP.

3.66 Afin de répondre aux attentes de la CFP, les ministères et organismes devront se doter de meilleures stratégies de planification des ressources humaines (RH) ainsi que de stratégies parallèles pour orienter l'embauche. Grâce à leurs efforts, l'embauche sera davantage en harmonie avec les engagements du gouvernement à l'égard du renouvellement de la fonction publique.

3.67 La CFP continuera d'étudier le rôle que joue l'embauche de personnel temporaire dans la fonction publique, et elle examinera les répercussions de cette activité sur les politiques. Elle effectuera également un suivi auprès de chaque administrateur général et administratrice générale et de chaque organisme central dans le but de déterminer quels autres efforts de collaboration seraient requis pour mettre fin à l'utilisation indue de la main-d'œuvre temporaire à des fins de recrutement en vertu de la nouvelle loi, et quels critères d'embauche pourraient s'imposer. Le rapport annuel de l'an prochain rendra compte des progrès réalisés à cet égard.

Représentativité

La fonction publique progresse lentement vers la constitution d'une main-d'œuvre qui soit représentative de la diversité du Canada. D'importantes lacunes subsistent quant à la représentation des minorités visibles. Bien que le recrutement dans la fonction publique ait été en hausse en 2006-2007, les ministères et organismes n'en ont pas profité pour réduire l'écart dans la représentation des membres des minorités visibles. En fait, le taux de recrutement des personnes issues de ces groupes a connu une baisse significative, passant de 9,8 % l'année précédente à 8,7 % en 2006-2007.

3.68 Dans son Rapport annuel 2005-2006, la CFP s'est dite préoccupée par la sous-représentation persistante des minorités visibles dans la fonction publique. La CFP a voulu savoir comment les organisations utilisent les nouvelles dispositions de la LEFP pour progresser vers la création d'une fonction publique représentative.

3.69 En ce qui concerne la surveillance, nous avons mis l'accent sur le recrutement externe au sein des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi, à savoir les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Nous avons également mis l'accent sur

l'utilisation, par les organisations, de la planification des RH et des plans d'équité en matière d'emploi afin d'atteindre les buts que l'on s'est fixés à cet égard.

3.70 En outre, la CFP a poursuivi ses recherches sur le déclin de la représentation des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, surtout en ce qui concerne les membres des minorités visibles et les personnes handicapées. La CFP a aussi examiné les progrès réalisés par les ministères et organismes en ce qui concerne les nominations de niveau d'entrée de membres des minorités visibles au sein du groupe de la direction (EX).

Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi

3.71 Le tableau ci-après indique la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique fédérale (à partir des données apparaissant dans le *Rapport annuel 2006 de la Commission canadienne des droits de la personne*) par rapport à leur disponibilité sur le marché du travail (DMT). Les données relatives à la DMT sont tirées du Recensement de 2001 et de l'Enquête sur la participation et les limitations d'activités de 2001, de Statistique Canada.

Tableau 6 – Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique fédérale au 31 mars 2006

Groupe visé par l'équité en matière d'emploi	Main d'œuvre disponible (DMT)	Représentation 2006	Écart 2006
Femmes	52,2 %	53,8 % *(53,5% en 2005)*	+1,6 %
Autochtones	2,5 %	4,2 % *(aucun changement par rapport à 2005)*	+1,7 %
Personnes handicapées	3,6 %	5,8 % *(aucun changement par rapport à 2005)*	+2,2 %
Membres des minorités visibles	10,4 %	8,6 % *(8,1 % en 2005)*	-1,8 %

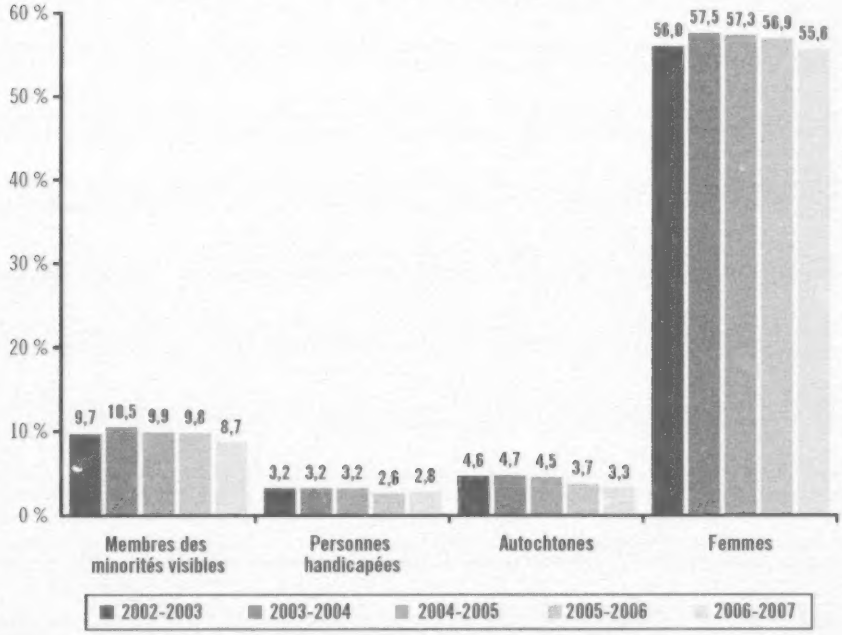
Source : Rapport annuel 2006 de la Commission canadienne des droits de la personne.

- La fonction publique a réussi à combler en partie, quoique de façon insuffisante, l'écart séparant la disponibilité sur le marché du travail de son objectif visant à être représentative. Trois des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées) continuent d'avoir des résultats supérieurs à leur DMT. L'embauche de membres des minorités visibles est restée en deça de leur taux de DMT (8,6 % contre 10,4 %) bien que la représentation de ces derniers se soit légèrement accrue, passant de 8,1 % en 2005 à 8,6 % en 2006.
- Fait important à noter, alors que la proportion d'Autochtones dans la fonction publique dépasse actuellement leur disponibilité sur le marché du travail, 17 % des Autochtones de la fonction publique travaillent à Affaires indiennes et du Nord Canada, où ils représentent environ le tiers de l'effectif. Cette organisation s'est engagée, dans le cadre d'une entente conclue avec l'Assemblée des chefs du Manitoba, à atteindre un taux d'embauche de 50 % d'Autochtones.
- La représentation des femmes au sein de la fonction publique a légèrement augmenté, passant de 53,5 % en 2005 à 53,8 % en 2006-2007, alors que la représentation des Autochtones et des personnes handicapées est demeurée inchangée.

Recrutement des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique

3.72 La figure ci-après montre une comparaison quinquennale des tendances relatives au recrutement de membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Figure 10 – Nominations externes selon l'année financière et le groupe visé par l'équité en matière d'emploi



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations.

3.73 Au cours de l'exercice 2006-2007, le pourcentage de nominations à la fonction publique a baissé dans trois des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi, à savoir les femmes, les Autochtones et les membres des minorités visibles. Le pourcentage de membres des minorités visibles a diminué, passant de 9,8 % en 2005-2006 à 8,7 % en 2006-2007. Cette situation est très préoccupante, car ce groupe reste le seul groupe désigné à être sous-représenté dans la fonction publique, et sa proportion dans le recrutement demeure inférieure à sa disponibilité sur le marché du travail.

3.74 L'examen par la CFP des documents de planification des RH des ministères et organismes (voir les détails ci-après dans le présent chapitre) a révélé que de nombreuses organisations ne disposent pas de stratégie de dotation leur permettant de combler les écarts relatifs à l'équité en matière d'emploi, mais ce travail est en cours.

3.75 Il n'est pas encore évident de déterminer si les organisations utilisent les dispositions habilitantes de la LEFP comme l'application du principe du mérite, l'utilisation d'une zone de sélection étendue ou restreinte, l'établissement de priorités en matière de recrutement et de dotation, et l'élaboration de stratégies de dotation ciblées, dans le but d'atteindre les objectifs liés à l'équité en matière d'emploi.

Minorités visibles – recherche sur le déclin de la représentation

3.76 En février 2007, la CFP a affiché sur son site Web un rapport intitulé *Étude sur le déclin du taux de nominations chez les groupes visés par l'équité en matière d'emploi*. Le terme « déclin » désigne l'écart entre la proportion des demandes d'emploi et celle des nominations dans un groupe visé par l'équité en matière d'emploi en particulier et dans le cadre des processus de recrutement externes. Le rapport a permis de déterminer l'importance du déclin de la représentation de chaque groupe visé par l'équité en matière d'emploi ainsi que les tendances clés relatives à ce déclin au cours d'une période de cinq ans, à savoir de 2000 à 2005.

3.77 Le rapport indique que la proportion des nominations dans les quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi dépassait leur disponibilité respective sur le marché du travail en ce qui concerne les postes examinés. Le rapport indique aussi que, dans l'ensemble, aucun déclin de la représentation n'a été relevé chez les Autochtones, les femmes et les personnes handicapées.

3.78 Toutefois, le rapport a permis de confirmer que le déclin de la représentation chez les membres des minorités visibles a été important. En effet, dans ce groupe, la proportion de demandes d'emploi était de 25,7 % et la proportion des nominations s'élevait à 10,5 %, ce qui représente un écart négatif de 15,2 %. Le déclin a été observé sous divers aspects, à savoir dans divers groupes professionnels, dans diverses régions et dans divers ministères et organismes.

Toutefois, le rapport a permis de confirmer que le déclin de la représentation chez les membres des minorités visibles a été important.

3.79 Le déclin de la représentation est apparu principalement dans les groupes professionnels suivants : Commis aux écritures et aux règlements (CR), Administration des programmes (PM), Services administratifs (AS), Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS), Soutien technologique et scientifique (EG), et Économie, sociologie et statistique (ES). Le déclin le plus important a été signalé dans la RCN, où sont situés 40 % des emplois de la fonction publique. La majeure partie du déclin a été enregistrée dans 17 ministères et organismes ayant un fort volume de recrutement.

3.80 En 2006-2007, la CFP a entamé une recherche et une analyse plus approfondies concernant les causes et les facteurs relatifs à ce déclin, et elle a surtout cherché à répondre aux questions suivantes :

- Le déclin persiste-t-il sous le régime de la nouvelle LEFP?
- À quelles étapes du processus de nomination observe-t-on le déclin?
- Quels sont les facteurs et les causes en jeu?

3.81 Une partie de cette recherche consiste en un examen du rendement des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi à l'étape de présélection électronique initiale du processus de recrutement, à l'aide des données recueillies dans le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) de la CFP sur Internet.

3.82 Les constatations préliminaires ont montré que le taux des demandes d'emploi en provenance des membres des minorités visibles était deux fois plus élevé que le taux de leur disponibilité sur le marché du travail au Canada. En outre, chaque postulant ou postulante membre des minorités visibles a présenté, en moyenne, huit demandes d'emploi. Les membres des minorités visibles étaient les plus scolarisés de tous les postulants et postulantes; en effet, plus de la moitié d'entre eux étaient titulaires d'un baccalauréat ou d'un diplôme de cycle supérieur. À cette étape de présélection électronique initiale, les résultats montraient peu de différences entre le taux d'élimination des candidats et candidates membres des minorités visibles et celui des autres candidats et candidates lorsque le questionnaire relatif à l'expérience a été utilisé.

En 2006-2007, il y a eu une augmentation de 21 nominations (70 %) de membres issus des minorités visibles au niveau d'entrée du groupe de la direction [...]

3.83 Une recherche plus approfondie sera menée en 2007-2008 afin de faire un suivi du rendement des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans les étapes ultérieures de présélection, d'évaluation et de sélection des processus de recrutement menés par les ministères et organismes. Un sondage est réalisé auprès des candidats et candidates, retenus et non retenus, afin de recueillir des renseignements sur leur point de vue concernant les diverses étapes des processus et leurs résultats.

Minorités visibles – nominations de niveau d'entrée au groupe de la direction

3.84 En 2006-2007, il y a eu une augmentation de 21 nominations (70 %) de membres issus des minorités visibles au niveau d'entrée du groupe de la direction par rapport à l'exercice précédent. Plus précisément, il y a eu 51 nominations de membres issus des minorités visibles au niveau d'entrée du groupe de la direction, ce qui représente 8,3 % du nombre total de nominations de niveau d'entrée dans ce groupe en 2006-2007. En 2005-2006, il y a eu 30 nominations de membres des minorités visibles au niveau d'entrée (soit 7,7 % du nombre total), ce qui montre que les efforts concertés de la CFP et des ministères et organismes en ce qui concerne la surveillance et l'utilisation de stratégies de recrutement spéciales (p. ex. répertoires de préqualification) peuvent apporter des résultats importants.

3.85 En 2005-2006, dans un effort visant à augmenter la représentation des membres issus des minorités visibles dans le groupe de la direction, la CFP a collaboré avec 11 ministères afin de créer un répertoire de 41 cadres de direction préqualifiés provenant des groupes de minorités visibles. Les gestionnaires d'embauche des ministères et organismes ont été en mesure de nommer des candidats et candidates directement à partir de ce répertoire. En date du 30 juin 2007, 26 membres issus des minorités visibles avaient été nommés à des postes d'EX-1. Grâce aux Services de ressourcement des cadres de direction, la CFP continue de faire la promotion de la disponibilité de ce répertoire auprès des ministères et organismes clients pour certains postes qui présentent un bon potentiel d'intégration.

3.86 Comme ce ne sont pas tous les candidats et candidates qui étaient entièrement bilingues au niveau CBC lors de la création du répertoire de préqualification, la plupart des candidats et candidates qui n'avaient pas encore été nommés ont dû suivre une formation linguistique pour établir leurs compétences linguistiques. Des limitations sur le plan de la mobilité ont également restreint la disponibilité de certains candidats et candidates en ce qui concerne des nominations à l'extérieur de leur zone géographique de préférence.

3.87 La CFP continuera de surveiller les progrès relatifs à la création d'un effectif de la direction comportant la masse critique de membres des groupes désignés nécessaire pour fournir le leadership qui servira à réaliser un changement de culture organisationnel au sein de la fonction publique. La CFP envisagera le recours à d'autres initiatives au besoin.

Le recrutement de personnes handicapées

3.88 Le pourcentage de nominations de personnes handicapées à la fonction publique a augmenté légèrement, passant de 2,6 % en 2005-2006 à 2,8 % en 2006-2007. Cependant, au cours des cinq dernières années, la proportion de nominations de personnes handicapées a été inférieure à leur disponibilité sur le marché du travail. Nous continuerons de surveiller cette tendance.

3.89 Dans le cadre de la recherche sur le déclin de la représentation, nous examinerons le rendement des personnes handicapées lors de la présélection dans le SRFP, de même que les étapes ultérieures d'évaluation et de sélection qui ont lieu dans les ministères et organismes.

Établissement et atteinte des buts – démarches, outils, pratiques exemplaires

3.90 La CFP révise actuellement ses l gnes directrices relatives à l'évaluation des personnes handicapées afin de les rendre plus conformes au cadre législatif, et de faire en sorte qu'elles appuient mieux celui-ci.

3.91 La CFP a entamé des études sur les processus de recrutement collectif en 2006-2007 afin de déterminer les facteurs qui contribuent à l'embauche de membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Les constatations préliminaires relatives à un processus collectif pour les niveaux 1 et 2 du groupe Gestion du personnel (PE) ont montré que les facteurs suivants ont contribué à l'atteinte des objectifs liés à l'équité en matière d'emploi.

- Dès le début de cette initiative de renforcement des capacités des collectivités fonctionnelles à l'échelle de la fonction publique, la collectivité des RH s'est engagée à l'égard d'une harmonisation de la planification des RH avec celle des activités de manière exemplaire. Les buts liés à l'équité en matière d'emploi ont été reconnus comme étant au cœur du plan global de renouvellement et de renforcement des capacités, et ces buts ont été intégrés à chaque étape du processus de recrutement.
- L'utilisation de nombreux outils d'évaluation et de démarches souples en ce qui concerne la sélection des candidatures, y compris les salons de l'emploi, a eu des répercussions sur la représentation élevée de candidates et de candidats visés par l'équité en matière d'emploi parmi les personnes nommées à partir d'un répertoire représentatif de candidatures préqualifiées.
- Le leadership affirmé du Conseil des ressources humaines et de l'Agence de la fonction publique du Canada, l'expertise et les services de qualité de la CFP, les efforts consentis par des fonctionnaires volontaires et par des ministères et organismes à diverses étapes, ainsi que la collaboration étroite et permanente entre tous les intervenants ont contribué à la réussite de ce processus.

Les buts liés à l'équité en matière d'emploi ont été reconnus comme étant au cœur du plan global de renouvellement et de renforcement des capacités, et ces buts ont été intégrés à chaque étape du processus de recrutement.

3.92 **Examen parlementaire de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* –** La CFP continuera de surveiller les répercussions des dispositions législatives sur les activités de recrutement et de dotation. Dans le cadre de sa contribution à l'examen quinquenal de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE) par le Parlement qui doit avoir lieu en 2007, la CFP a produit un document de consultation qui met en évidence ses objectifs et son point de vue concernant un certain nombre de questions ayant des répercussions sur l'efficacité des opérations liées à la LEE. La CFP a envoyé ce document de consultation aux intervenants clés, y compris les

administrateurs généraux et administratrices générales, les chefs des agents et agentes de négociation ainsi que les présidents et présidentes des conseils nationaux des fonctionnaires sur l'équité en matière d'emploi. La CFP a aussi affiché ce document sur son site Web.

3.93 En se fondant sur notre analyse préliminaire de la rétroaction en provenance des organisations, la CFP a défini les besoins suivants :

- élaborer ou promouvoir des outils précis se rapportant à divers niveaux de leadership en ce qui concerne la relation entre le mérite et la représentativité;
- donner des éclaircissements et mettre l'accent sur le fait qu'en vertu de la LEFP, les postulants et les postulantes doivent se déclarer membres d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi afin que leur candidature soit examinée dans le cadre de processus de nomination destinés expressément aux membres de ces groupes;
- promouvoir l'importance de l'établissement de liens entre les programmes d'équité en matière d'emploi et la planification intégrée de l'équité en matière d'emploi des ressources humaines et des opérations;
- déterminer ce qui se passe dans les ministères et organismes afin de repérer de façon précise les facteurs et les causes qui contribuent au déclin de la représentation;
- donner des éclaircissements sur le fait qu'en vertu du cadre législatif, l'obligation de prendre des mesures d'adaptation est un principe large dont les dispositions s'appliquent à des motifs protégés par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, à savoir le sexe, la situation de famille, la religion et l'invalidité.

3.94 **Centre d'excellence autochtone** – En 2006-2007, la CFP a créé le Centre d'excellence autochtone, à vocation nationale, en réponse à la croissance démographique importante des Autochtones au Canada, particulièrement dans les provinces des Prairies. Le Centre travaillera en collaboration avec les ministères et organismes, comme Affaires indiennes et du Nord Canada et d'autres ministères au Nunavut qui sont touchés par l'Accord sur les revendications territoriales, pour les aider à réaliser leurs engagements en matière de représentation des Autochtones au sein de leur effectif.

Pratique digne de mention

Le programme *Carrière en mouvement* porte sur le perfectionnement de la carrière et a une vocation nationale. Il a été lancé par le Bureau du Conseil privé en 2005, et est destiné à favoriser les occasions d'avancement au niveau des cadres de direction pour les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi occupant un poste équivalent EX, EX moins 1 et EX moins 2 dans toute la fonction publique. Le programme donne l'occasion aux participants et participantes de renforcer leurs connaissances et leurs compétences actuelles tout en étant sensibilisés aux opérations gouvernementales et à l'élaboration des politiques au niveau le plus élevé. La réaction des ministères et organismes qui ont nommé de nombreux candidats et candidates très qualifiés a été très positive. Au total, 18 détachements ont eu lieu au cours de la première année, ce qui dépasse l'objectif initial de 15 détachements.

Rendement ministériel

3.95 Tous les administrateurs généraux et toutes les administratrices générales à qui le pouvoir de dotation a été délégué doivent faire rapport chaque année à la CFP et répondre à des questions précises se rapportant aux attentes relatives à un système de nomination bien géré, qui sont énoncées dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD). On s'attend également à ce que les administrateurs généraux et administratrices générales fassent rapport sur les progrès réalisés pour répondre aux préoccupations soulevées par la CFP dans les évaluations antérieures, et à ce qu'ils répondent aux questions concernant les tendances précises révélées dans les données relatives à la dotation.

3.96 Les cinq éléments du CRGD sont énoncés dans l'encadré ci-après.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – cinq attentes

Gouvernance – Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent, dans leur organisation, mettre en œuvre une infrastructure et des pratiques propices à une gestion efficace de la dotation ainsi qu'à l'apprentissage continu et au changement.

Planification – Afin d'atteindre leurs objectifs organisationnels, les administrateurs généraux et administratrices générales doivent s'assurer que les décisions liées à la dotation prises dans leurs organisations respectives sont stratégiques et s'harmonisent avec les besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines.

Lignes directrices – Les administrateurs généraux et administratrices générales ont la marge de manœuvre nécessaire pour établir des processus et des programmes de nomination adaptés à leurs propres besoins organisationnels. Lorsqu'ils et elles le font, ils et elles se doivent de mettre en place des lignes directrices qui respectent les valeurs de justice, d'accessibilité, de transparence et de représentativité, et d'assurer le respect des exigences des textes de loi et des organismes centraux, même quand ils et elles utilisent des fournisseurs de services extérieurs.

Communication – Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent établir des pratiques de communication qui assurent la transparence et la clarté de même qu'un accès facile aux renseignements relatifs à la dotation dans leur organisation.

Contrôle – Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent s'assurer qu'une information exacte continue de circuler dans leur organisation concernant leur système de nomination en général ainsi que les diverses mesures individuelles de nomination. Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent mettre en place des pratiques de surveillance active et adapter leurs processus, leurs programmes et leurs pratiques en matière de dotation au besoin. Ils et elles doivent se conformer aux exigences de la CFP en matière de rapports, collaborer aux autres exigences en matière de surveillance de la CFP comme les vérifications, les enquêtes, les études spéciales, et corriger les lacunes, le cas échéant.

3.97 Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent présenter des documents pour soutenir et illustrer ces énoncés dans chaque rapport. De plus, chaque administrateur général ou administratrice générale doit signer une déclaration officielle attestant que l'organisation souscrit au principe du mérite et aux valeurs de dotation que sont l'impartialité, la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité. En signant cette déclaration, l'administrateur général ou l'administratrice générale atteste également que les renseignements fournis sont justes et exacts par rapport aux résultats de l'organisation.

3.98 L'exercice 2006-2007 a constitué une étape clé en matière de responsabilisation, car il s'agissait du premier exercice assujetti en totalité à la nouvelle loi. La période visée s'étend sur 15 mois, de la date d'entrée en vigueur de la *Loi* jusqu'à la fin de l'exercice 2006-2007. C'était aussi la première fois que la CFP examinait toutes les mesures obligatoires énoncées dans le CRGD.

3.99 L'évaluation du rendement en dotation pour 2006-2007 portait sur 72[7] des 80 organisations auxquelles le pouvoir de dotation avait été délégué au 31 mars 2007.

3.100 L'évaluation de l'état de préparation 2004-2005 de la CFP a permis de déterminer trois défis que la fonction publique doit relever en ce qui concerne le changement de culture à long terme afin de tirer pleinement avantage de la LEFP : la planification des RH, la pénurie de spécialistes des RH et l'obtention de renseignements opportuns qui serviront à soutenir la planification et la responsabilisation.

3.101 L'évaluation 2006-2007 montre que les organisations de la fonction publique ont effectué un travail considérable pour mettre en œuvre la *Loi*, et qu'elles ont réalisé des progrès notables dans tous les domaines faisant l'objet d'un examen. Cependant, la CFP est préoccupée par le fait que des écarts persistent dans ces trois domaines et que cela a des effets sur la gestion de problèmes importants, par exemple les nominations non annoncées faites dans les organisations. La CFP est aussi préoccupée par le fait que cette situation peut restreindre la capacité d'une organisation de bénéficier des avantages que procure la *Loi*.

---

7 Huit organisations ont été dispensées de l'obligation relative à la responsabilisation : la CFP menait une vérification dans quatre de ces organisations (Gendarmerie royale du Canada, Comité des griefs des Forces canadiennes, Bureau de l'enquêteur correctionnel, et Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne); les quatre autres organisations ont été créées récemment (Bureau du directeur des lobbyistes, Secrétariat de la Commission des nominations publiques, Direction générale des poursuites publiques, et Agence canadienne de contrôle de la procréation assistée).

Gouvernance

À quelques exceptions près, les organisations ont mis en place des structures claires de subdélégation, et les gestionnaires ont accès à de la formation et à un spécialiste des RH.

3.102 Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent mettre en place une infrastructure et des pratiques connexes pour soutenir la gestion efficace de la dotation, y compris l'apprentissage continu, pour tous les participants et participantes. Cela comprend la subdélégation du pouvoir de signer des lettres d'offre, la disponibilité du personnel des RH nécessaire pour fournir orientation et conseils, et les pratiques de l'organisation liées aux enjeux comme la formation et la prise de décisions.

3.103 La plupart des organisations ont répondu à toutes les attentes relatives à la gouvernance pour 2006-2007. À quelques exceptions près, les organisations disposent d'une structure de subdélégation appropriée et ont pris des mesures pour s'assurer que les gestionnaires et les spécialistes de la dotation ont suivi de la formation.

- Dans les trois quarts des organisations évaluées, cette formation est complétée par des occasions d'apprentissage officielles ou non officielles, et elle a été offerte aux autres fonctionnaires. Les autres organisations se préparent actuellement, mais elles n'ont pas encore commencé à mettre en œuvre des initiatives de formation qui dépassent les exigences minimales liées à la subdélégation.
- Il est prévu que les gestionnaires et les spécialistes des RH soient engagés dans les décisions en matière de dotation, que les syndicats soient consultés et qu'un Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) organisationnel soit mis en place. Ces exigences ont été totalement mises en œuvre dans environ 70 % des organisations, et la mise en œuvre complète des autres exigences est en cours de réalisation.

Planification

La plupart des organisations ont remis leur plan des RH à la CFP. Il faudra poursuivre le travail d'élaboration de stratégies de dotation et inclure les renseignements qui aideront à orienter les décisions en matière de dotation.

3.104 Pour profiter pleinement des avantages de la LEFP, la planification des RH doit être intégrée à la planification des opérations et il faut déterminer les besoins de main-d'œuvre pour répondre aux pressions et priorités clés se rapportant aux opérations. La planification soutient le principe du mérite en déterminant les compétences nécessaires pour réaliser le mandat et les activités, y compris la prestation de services de qualité à la population dans la langue officielle de son choix. La planification peut soutenir la représentativité en permettant de déterminer les mécanismes servant à combler les écarts liées à l'équité en matière d'emploi. De plus, la planification facilite l'adoption d'approches relatives aux processus de nomination en permettant de déterminer les sources de talents disponibles – que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la fonction publique. La CFP a attiré l'attention sur la planification des RH dans chacun de ses rapports annuels depuis 1999.

3.105 Le Cadre de nomination de la CFP indique que les administrateurs généraux et administratrices générales doivent s'assurer que les décisions en matière de dotation sont prises conformément aux besoins actuels et futurs en matière de RH. En 2006-2007, on a demandé à chaque organisation de fournir son plan des RH et de montrer le lien entre les priorités opérationnelles et les priorités en matière de dotation. On a également demandé à chaque organisation de fournir les stratégies qu'elle a élaborées pour répondre aux défis relevés dans son plan des RH. Finalement, on a demandé à chaque organisation d'expliquer de quelle façon elle compare ses décisions réelles en matière de dotation avec le plan et ce, afin de cerner les différences entre les deux et d'apporter des améliorations.

3.106 La plupart (88 %) des organisations ont fourni un plan de RH qui portait sur une proportion importante de leur effectif et qui établissait des liens avec la planification des opérations à un niveau stratégique. Dans les cas où tout l'effectif n'était pas représenté, certains plans mettaient l'accent sur l'effectif permanent ou opérationnel ou sur des secteurs d'activités distincts au sein de secteurs ministériels. Les autres organisations (12 %) ont fourni des modèles et d'autres documents afin de montrer que le travail avait commencé sur leurs plans des RH et que des progrès étaient réalisés. Il s'agit d'une réussite importante par rapport aux résultats de 2004-2005, alors que seulement un tiers des organisations avaient commencé le travail à cet égard. Néanmoins, la plupart des organisations ont déclaré qu'elles avaient besoin de plus de temps pour élaborer des démarches se rapportant à la mise en œuvre des recommandations énoncées dans leur plan des RH ou pour clarifier les répercussions sur la dotation. Dans bien des cas, les recommandations énoncées dans les plans mettent l'accent sur cette prochaine étape.

3.107 Les liens entre la planification des RH et la dotation ne sont pas encore solides, et beaucoup de travail reste à faire à cet égard. Environ les trois quarts des organisations ont relevé au moins une lacune en ce qui a trait aux compétences qui orientera les décisions liées aux critères de mérite, ou au moins une des nombreuses pressions qui s'exercent sur le marché du travail aura une influence sur les choix de processus de nomination dans certaines circonstances.

3.108 Les organisations doivent mettre en œuvre des stratégies de dotation pour répondre à des enjeux précis comme les écarts liés à l'équité en matière d'emploi et l'équilibre entre, d'une part, le personnel occasionnel et, d'autre part, le personnel permanent. Certains plans des RH mettent l'accent uniquement sur le personnel permanent ou sur les postes de professionnels de base. D'autres plans portent sur des enjeux comme la dotation temporaire et les écarts liés à l'équité en matière d'emploi de façon générale, mais ne fournissent pas de stratégies concrètes pour aborder les enjeux déterminés.

3.109 Les organisations doivent aussi procéder à un examen et à une planification des facteurs menant à des nominations non annoncées, par exemple les pressions s'exerçant sur le marché du travail, les programmes de perfectionnement, le recrutement étudiant et les réorganisations. Ces facteurs sont souvent mentionnés de façon générale, mais les renseignements qui expliqueront ces décisions en matière de dotation ne sont pas fournis. Par exemple, seulement huit organisations ont fait mention de pressions auxquelles le marché du travail est soumis, pour ce qui est de la disponibilité des compétences clés à l'intérieur ou à l'extérieur de la fonction publique.

Les liens entre la planification des RH et la dotation ne sont pas encore solides, et beaucoup de travail reste à faire à cet égard.

3.110 Seulement la moitié des organisations ont indiqué qu'elles avaient une démarche planifiée pour évaluer les décisions qu'elles avaient prises en matière de dotation par rapport aux stratégies et principes énoncés dans le plan des RH, et un quart des organisations n'ont pas encore commencé à déterminer de quelle façon ce travail pourra être effectué. Cette étape sera essentielle à l'amélioration de l'efficacité dans l'avenir.

3.111 L'Agence de la fonction publique du Canada soutient les ministères et organismes en mettant en œuvre le programme global de modernisation de la fonction publique. Dans le cadre de cette modernisation, l'Agence a mis à jour sa trousse d'outils de la planification intégrée des ressources humaines et des activités, puis a fourni des conseils et avis sur des sujets connexes, notamment la planification de la relève. Le plan d'action du renouvellement de la fonction publique fédérale comprend un engagement de la part de tous les ministères et organismes de compléter et de publier

en 2007-2008 un plan intégré incluant la planification des ressources humaines. Un leadership continu devra s'exercer pour que cet engagement soit tenu. La planification intégrée aidera les ministères et organismes à la pleine mise en œuvre de la LEFP.

Lignes directrices

Les lignes directrices obligatoires en matière de dotation sont en vigueur dans la plupart des organisations.

3.112 En vertu de la LEFP, les administrateurs généraux et administratrices générales ont la possibilité d'établir des processus de nomination et des programmes connexes sur mesure pour répondre à leurs propres besoins organisationnels. La CFP s'attend à ce que les administratrices générales et administrateurs généraux élaborent des lignes directrices qui respectent le principe du mérite et l'impartialité ainsi que les valeurs de justice, d'accessibilité, de représentativité et de transparence, et à ce que ces derniers s'assurent que les exigences de la *Loi* et des organismes centraux soient respectées, même lorsqu'on a recours à des fournisseurs de services externes.

3.113 Le Cadre de nomination de la CFP énonce les exigences stratégiques obligatoires pour les organisations délégataires. On s'attend à ce que les administrateurs généraux et administratrices générales se conforment aux lignes directrices organisationnelles qui permettent de respecter ces exigences et à ce qu'ils répondent aux enjeux stratégiques internes qui apparaissent au fur et à mesure que l'organisation acquiert de l'expérience en ce qui concerne la LEFP.

3.114 La plupart des organisations ont mis en œuvre les exigences stratégiques minimales et obligatoires de la CFP, et plus de la moitié des organisations ont poursuivi l'élaboration d'une démarche d'améliorations continues du cadre stratégique de l'organisation qui permet d'aborder les enjeux de façon appropriée.

Communication

La plupart des fonctionnaires ont un accès facile et opportun aux renseignements sur les possibilités d'emploi et les recours, et les organisations ont mis en place des mécanismes de communication. Le rythme a diminué quelque peu en ce qui concerne la communication des démarches en évolution relatives à la dotation et aux stratégies de dotation.

3.115 La CFP s'attend à ce que les organisations montrent que les fonctionnaires ont un accès facile et opportun aux renseignements sur les occasions d'emploi et les possibilités de recours. Les organisations ont eu un bon rendement en ce qui concerne cet aspect.

- Quatre-vingt-dix-sept pour cent des organisations qui produisent des rapports utilisent Publiservice, le portail d'annonces et de communications interministérielles où sont affichées les offres d'emplois à l'interne et les notifications. La plupart des organisations dépassent les exigences minimales : 73 % d'entre elles ont déclaré qu'elles utilisent également Publiservice pour toutes les offres d'emploi, même pour les postes annoncés au sein de l'organisation. Ce portail offre aussi un service d'alerte-emploi utilisé pour informer les fonctionnaires lorsque des postes qui pourraient les intéresser sont annoncés.
- De nombreuses organisations complètent l'information affichée sur Publiservice au moyen de courriels, de bulletins de nouvelles sur les RH, de discussions au cours de réunions du personnel, de babillards et de sites Web internes.

3.116 Certaines organisations constituent des cas uniques qui nécessitent des solutions créatives.

- Pêches et Océans Canada, par exemple, a mis en œuvre diverses mesures visant à s'assurer que les membres du personnel de la Garde côtière ont accès à des renseignements appropriés et qu'ils ont la possibilité de répondre.
- Santé Canada a programmé les numéros de télécopieur des postes infirmiers en région éloignée où le service de courriel pourrait ne pas être disponible, afin que les renseignements comme les offres d'emploi puissent être affichés sur des babillards.
- Ressources naturelles Canada déclare avoir utilisé une technologie de communication par satellite pour communiquer avec ses fonctionnaires qui sont en déplacement ou qui travaillent en région éloignée.

3.117 Les organisations doivent également faire connaître leur démarche en matière de dotation aux intervenants, notamment les gestionnaires, les fonctionnaires, ainsi que les représentants et représentantes des membres du personnel et ce, de façon permanente. La démarche comprend les renseignements de base sur les stratégies, les lignes directrices, les mesures de contrôle et les structures de gouvernance mises en œuvre dans le but de favoriser une compréhension approfondie des décisions en matière de dotation et de réduire au minimum les recours inutiles.

- Seulement les trois cinquièmes des organisations ont répondu à ces exigences, ce qui constitue une diminution importante par rapport aux résultats de 91 % obtenus au cours du cycle d'établissement de rapports précédent. Les résultats illustrent la nécessité, pour certains ministères et organismes, de terminer le travail dans certains domaines, par exemple : mettre à jour la politique sur la zone de sélection, mettre la dernière main au cadre de responsabilisation en dotation interne, et élaborer des objectifs stratégiques en matière de dotation. Des mécanismes sont en place dans l'ensemble de la fonction publique pour soutenir cette communication lorsque ces renseignements sont disponibles; cependant, le rythme nécessaire pour insuffler un changement de culture a diminué.

Contrôle

La plupart des organisations réalisent des progrès dans la mise en œuvre des systèmes de contrôle et de surveillance nécessaires pour déterminer si les résultats en matière de dotation répondent aux priorités organisationnelles et respectent les exigences stratégiques, y compris les valeurs de dotation. Toutefois, ces nouveaux systèmes de surveillance ne sont pas encore capables de soutenir les décisions relatives à la dotation dans de nombreuses organisations.

3.118 La CFP demande à ce que les administrateurs généraux et administratrices générales s'assurent que leur organisation soutient ses stratégies et ses décisions se rapportant à la dotation en maintenant des renseignements précis sur leurs activités de nomination en général, ainsi que sur des mesures de nomination individuelles. Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent également surveiller activement les activités de dotation et adapter leurs stratégies, leurs lignes directrices et leurs pratiques de dotation au besoin. Ils et elles doivent aussi se conformer aux exigences de la CFP en matière d'établissement de rapports, participer à d'autres initiatives de surveillance de la CFP – par exemple des vérifications, des enquêtes et des études – et apporter des améliorations lorsque des lacunes sont relevées.

3.119 Bien que la plupart des organisations aient répondu aux exigences et recommandations de la CFP relatives à la communication de rapports, il reste des lacunes en ce qui concerne les contrôles internes qui leur permettent de gérer efficacement leurs activités de dotation et de prendre en compte les résultats globaux.

- La CFP n'a pas reçu en temps opportun la Déclaration de la direction signée par l'administratrice générale ou l'administrateur général chargé des ressources humaines à Passeport Canada. Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a cependant fourni assez de renseignements pour permettre une évaluation.
- Les trois cinquièmes des organisations ont abordé les enjeux énoncés dans la rétroaction de l'année dernière, et des progrès ont été réalisés pour le reste.

Bien que des progrès soient effectués en ce qui concerne la collecte des renseignements obligatoires en matière de dotation, l'évaluation la plus récente de la CFP indique qu'il y a encore des écarts.

3.120 En novembre 2004, les lignes directrices de la CFP ont rendu la surveillance active obligatoire en ce qui concerne certaines mesures comme les nominations intérimaires à long terme et l'utilisation de processus non annoncés. En 2005, la CFP a déclaré que seulement 32 % des organisations étaient prêtes en ce qui concerne la surveillance, en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP.

3.121 Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent surveiller activement la dotation et adapter leurs stratégies, leurs lignes directrices et leurs pratiques en matière de dotation en fonction des renseignements consignés dans leurs systèmes. Bien que des progrès soient effectués en ce qui concerne la collecte des renseignements obligatoires en matière de dotation, l'évaluation la plus récente de la CFP indique qu'il y a encore des écarts. Seulement la moitié des organisations ayant produit un rapport recueillent des renseignements pour répondre à toutes les exigences.

3.122 Quarante pour cent des organisations ayant produit un rapport, regroupant 44 % de l'effectif de la fonction publique, ont commencé à adapter leurs stratégies, leurs lignes directrices et leurs pratiques en matière de dotation en se fondant sur les nouveaux renseignements relatifs à la dotation. Les autres organisations en sont à diverses étapes de l'élaboration de cette capacité. Une rétroaction précise a été fournie aux administrateurs généraux et administratrices générales, et la CFP continuera d'assurer un suivi auprès des ministères et organismes.

Résumé de l'évaluation

3.123 Bien que des progrès considérables aient été réalisés dans la mise en œuvre des cinq éléments du CRGD, les systèmes de surveillance ne fournissent pas encore systématiquement de renseignements aux décisionnaires, les plans des RH n'ont pas encore de liens cohérents avec les stratégies et les priorités de dotation, et les RH sont soumises aux contraintes relatives à la prestation de services dans un environnement en évolution. En attendant que ces enjeux clés soient abordés, les organisations de la fonction publique continueront d'être confrontées à des défis relativement à leurs efforts visant à passer d'une gestion réactive à une gestion axée sur les résultats.

3.124 Selon l'évaluation du rendement en dotation des organisations en ce qui concerne les éléments relatifs à la gouvernance, aux lignes directrices, à la communication et au contrôle susmentionnés, les 17 organisations suivantes affichent les meilleurs rendements :

- Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Agence de la fonction publique du Canada
- Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs
- Commission canadienne des grains
- Pêches et Océans Canada
- Défense nationale
- Anciens Combattants Canada
- Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
- Agence de la consommation en matière financière du Canada
- Industrie Canada
- Office national de l'énergie
- Bureau du secrétaire du gouverneur général
- Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale
- Bureau du surintendant des institutions financières
- Commission de la fonction publique du Canada
- Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada
- Transports Canada

Chapitre 4
Surveillance du système de dotation

4 Surveillance du système de dotation

Appui au Parlement au moyen d'une surveillance indépendante

4.1 Depuis 100 ans, la Commission de la fonction publique (CFP) protège les nominations à la fonction publique de toute intervention politique et veille au caractère professionnel et impartial de la fonction publique. La CFP est un organisme indépendant qui relève du Parlement. Pour surveiller le système de dotation de la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires, elle établit des lignes directrices, détermine des orientations et offre son appui en plus de procéder à des activités de surveillance, des vérifications et des enquêtes rigoureuses.

4.2 L'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) favorise un modèle de dotation par délégation. Comme elle a décidé de déléguer beaucoup de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et administratrices générales, la CFP offre maintenant la plupart de ses services de dotation et d'évaluation à titre discrétionnaire. Cela dit, les ministères et organismes continuent de profiter, dans leurs activités, du soutien de la CFP, et la nécessité d'un organisme de services central sera toujours présente dans une certaine mesure.

Depuis 100 ans, la Commission de la fonction publique (CFP) protège les nominations à la fonction publique de toute intervention politique et veille au caractère professionnel et impartial de la fonction publique.

Regard sur l'avenir – Plan d'action

4.3 La CFP sait que la fonction publique fait face à des défis particuliers dans la gestion de ses effectifs. Elle a présenté un plan d'action quinquennal afin de répondre aux questions en suspens quant à la mise en œuvre de la LEFP et de régler de façon proactive les problèmes qui se présentent au fur et à mesure. Pour élaborer son plan, la CFP a tenu compte des défis d'ordre contextuel, comme :

- la modernisation de la fonction publique, y compris les nouvelles dispositions de la LEFP;
- l'évolution technologique et le recours croissant aux travailleurs et travailleuses du savoir;
- les tendances démographiques dans la population canadienne.

4.4 Le plan renforce le nouveau rôle élargi de la CFP à l'appui du Parlement de même que son efficacité à titre d'organisme d'orientation et de surveillance. Le plan traite des principales responsabilités de la CFP sur le plan de l'orientation, telles qu'elles sont énoncées dans son mandat, et s'intéresse tout particulièrement :

- au Cadre de nomination;
- à l'évaluation des candidats et des candidates;
- à la représentativité;
- aux activités politiques des fonctionnaires.

4.5 Au cours des cinq prochaines années, la CFP continuera à améliorer certains éléments du Cadre de nomination. Elle examinera les obstacles rencontrés dans l'application de la LEFP, les responsabilités et les nouveaux enjeux en matière de dotation afin de soutenir la mise en œuvre continue d'un régime souple fondé sur les valeurs.

- Le plan d'action abordera, entre autres, des questions relatives aux examens en ligne, à la gestion du nombre de candidatures et à la capacité pour les ministères et organismes de concevoir des outils d'évaluation et d'appliquer des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées qui doivent passer un examen. En outre, le plan examinera les répercussions négatives possibles des outils d'évaluation sur les sous-groupes visés par l'équité en emploi. En 2008-2009, la CFP se penchera sur le recrutement de personnes à mi-carrière et sur les facteurs déterminants dans la perception de justice.

Cadre d'évaluation de l'examen quinquennal de la LEFP

La CFP est à élaborer un cadre d'évaluation axé sur ses responsabilités en vertu de la LEFP [...]

4.6 La CFP est à élaborer un cadre d'évaluation axé sur ses responsabilités en vertu de la LEFP, qui est entrée en vigueur le 31 décembre 2005. Ce cadre aidera la CFP à concevoir un plan d'étude et d'évaluation à moyen et à long terme, à établir des éléments de mesure du rendement utiles, à recueillir des données de référence essentielles et à améliorer continuellement ses activités de surveillance. La CFP utilisera également les conclusions qu'elle tirera grâce à ce cadre pour préparer un rapport complet à temps pour l'examen quinquennal de la LEFP.

4.7 L'évaluation de la LEFP portera sur un certain nombre de points importants en ce qui concerne la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les répercussions prévues et l'atteinte des objectifs législatifs. Entre autres choses, la CFP examinera la pertinence du modèle de dotation par délégation et le rôle à cet égard de ses activités de surveillance. Elle se penchera aussi sur l'efficacité des structures de gouvernance connexes en déterminant, par exemple, s'il y a suffisamment de freins et contrepoids parmi les principaux intervenants pour assurer une fonction publique impartiale fondée sur le mérite. Elle cherchera aussi à savoir si des changements sont nécessaires pour améliorer la *Loi* ou les lignes directrices et le règlement connexes.

4.8 Par le passé, la CFP a relevé certains autres points qui pourront aussi faire l'objet de l'examen, dont :

- la vérification des demandes de financement;
- la simplification du processus de présentation des rapports;
- le renforcement des processus de vérification et d'enquête (rendre non obligatoire la diffusion des documents de travail et des rapports provisoires; protéger les vérificateurs et les vérificatrices ainsi que les enquêteurs et les enquêteuses contre les poursuites en justice ou les dispenser d'avoir à fournir des preuves dans ces cas).

Études statistiques

4.9 La série d'études statistiques s'appuie sur les vastes banques de données de la CFP pour faire comprendre les enjeux ayant trait aux activités d'embauche et de dotation au sein de la fonction publique fédérale. Ces études, qui s'inscrivent dans les activités de surveillance de la CFP, constituent une source d'information utile et constante en ce qui concerne la gestion des ressources humaines (RH) puisqu'elles permettent de dégager les tendances susceptibles de démontrer la nécessité de revoir les stratégies de gestion des RH.

4.10 Les études statistiques ci-dessous sont en cours. Elles devraient paraître à l'automne 2007 (ou au début 2008, tel qu'il est indiqué).

- **Étude statistique – Dans quelle mesure les membres du personnel occasionnel deviennent-ils des fonctionnaires en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*?** – L'emploi occasionnel permet d'embaucher des personnes à la fonction publique, à court terme. L'embauche occasionnelle liée à cette étude a été effectuée en vertu de l'ancienne LEFP, laquelle prévoyait que cette période d'emploi ne devait pas dépasser 90 jours civils consécutifs et ne devait pas excéder 125 jours au sein d'un même ministère ou organisme, sur une période de 12 mois. En 2005-2006, les processus visant les personnes embauchées de façon occasionnelle représentaient 39 % de toutes les activités d'embauche de la fonction publique. L'objectif de cette étude est de décrire les conséquences des nominations de durée déterminée ou pour une période indéterminée (permanente) au sein de la fonction publique, à la suite d'une embauche occasionnelle.

- **Étude statistique – Les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée : qui sont-ils?** – Dans les rapports annuels de la CFP, les données correspondant à la situation d'emploi antérieure des personnes recrutées pour une période indéterminée reflètent leur situation d'emploi immédiatement avant leur nomination. Toutefois, ces données ne tiennent pas compte des personnes nommées qui réintègrent les rangs de la fonction publique fédérale après une interruption de service. Cette étude se penche plus particulièrement sur les états de service que les nouveaux fonctionnaires permanents ont accumulé à la fonction publique fédérale, au cours des exercices 1998-1999 à 2005-2006. Elle fait une distinction entre les personnes nommées ne possédant aucune expérience antérieure, et celles qui sont nommées à la suite de l'interruption (ou non) d'un emploi occasionnel ou de durée déterminée, d'un emploi d'étudiant ou de stagiaire, ou encore, à la suite d'un emploi dans une organisation non assujettie à la LEFP.

- **Étude statistique – L'entrée en fonction temporaire contre l'entrée en fonction permanente, et les cheminements de carrière dans la fonction publique fédérale** – Les personnes occupant un emploi temporaire (emploi occasionnel, emploi de durée déterminée et emploi étudiant) comptent pour une grande part de la fonction publique fédérale. En outre, aux fins de l'embauche permanente (période indéterminée), on se tourne de plus en plus vers la main-d'œuvre temporaire comme bassin de candidats et candidates. Compte tenu de ces tendances et de leurs incidences sur la fonction publique fédérale, l'étude visera à déterminer si le type d'emploi (occasionnel ou permanent) au niveau d'entrée a une incidence sur l'avancement professionnel au sein de la fonction publique. La CFP prévoit diffuser les résultats de cette étude en 2008.

- **Étude statistique – Le profil scolaire des personnes nommées** – Même si les données sur la scolarité sont saisies par les systèmes de certains ministères et organismes et par des sondages à grande échelle auprès des fonctionnaires, seul le Sondage sur les nominations de la CFP réunit des données sur les nominations récentes. Cette étude permettra de diffuser ce que la CFP a appris au cours des cinq dernières années sur le degré de scolarité des personnes ayant fait l'objet d'une nomination externe ou interne à la fonction publique. La CFP prévoit diffuser les résultats de cette étude en 2008.

Vérifications

4.11 Les vérifications de la CFP portent sur les activités de dotation de ministères et d'organismes gouvernementaux donnés ainsi que sur des enjeux pangouvernementaux observés dans un certain nombre de ministères et d'organismes. Ces vérifications consistent en des examens objectifs et systématiques permettant de réaliser une évaluation indépendante du rendement et de la gestion des activités de dotation. Elles ont pour objectif de fournir information, assurance et avis objectifs au Parlement – et, en bout de ligne, aux Canadiens et Canadiennes – quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique.

Elles ont pour objectif de fournir information, assurance et avis objectifs au Parlement – et, en bout de ligne, aux Canadiens et Canadiennes – quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique.

4.12 La CFP surveille l'application de ses recommandations et effectue des vérifications de suivi. À la suite d'une vérification, elle peut imposer des conditions à la délégation des pouvoirs de dotation. Elle effectue ensuite des vérifications de suivi lorsque ses activités de surveillance permettent de constater que des améliorations importantes ont été apportées et qu'elle pourrait être en mesure de lever les conditions imposées.

4.13 Les vérifications ci-dessous sont en cours. Leurs résultats devraient paraître à l'automne 2007 (ou au début 2008, tel qu'il est indiqué).

- **Vérification des mouvements de fonctionnaires entre la fonction publique fédérale et les cabinets de ministres** – L'objet de cette vérification dans l'ensemble de la fonction publique est d'évaluer l'ampleur des mouvements de fonctionnaires entre la fonction publique et les cabinets de ministres, puis de déterminer si les exigences prévues par les dispositions législatives et les lignes directrices en matière de dotation sont respectées lorsque des fonctionnaires reviennent à la fonction publique après une affectation à un cabinet de ministre. La portée de la vérification couvre la période d'avril 1990 à septembre 2006 et se limite aux activités de dotation internes et externes à la fonction publique au sein des organisations assujetties à la LEFP. Les membres du personnel des cabinets de ministres qui entrent à la fonction publique pour la première fois ne font pas l'objet de cette vérification.

- **Vérifications du Secrétariat de l'ALÉNA – Section canadienne, du Bureau de l'Enquêteur correctionnel et du Comité des griefs des Forces canadiennes** – Il s'agit de déterminer si ces organisations ont mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats pour gérer leurs activités de dotation, et si ces dernières respectent la LEFP, les dispositions législatives et les lignes directrices pertinentes, ainsi que les instruments de délégation signés avec la CFP.

- **Vérification des nominations de cadres de direction** – Lors de l'entrée en vigueur de la LEFP en décembre 2005, la CFP a délégué aux administrateurs généraux et administratrices générales le pouvoir de mener des processus de nomination de cadres de direction, un pouvoir auparavant confié à la CFP et au Réseau du leadership. La CFP était consciente que cette délégation de pouvoirs et la nouvelle loi augmentaient les risques pour l'intégrité des nominations de cadres de direction à la fonction publique. La nécessité de veiller au respect des règles justifiait une vérification plus poussée dans l'exercice suivant cette décision. En 2005-2006, la présidente a donc demandé à la CFP de vérifier toutes les nominations aux niveaux EX-4 et EX-5 ainsi que la moitié des nominations aux niveaux EX-1, EX-2 et EX-3 qui avaient été effectuées dans l'exercice suivant la délégation des pouvoirs et l'entrée en vigueur de la LEFP. Cette vérification dans l'ensemble de la fonction publique a pour but d'évaluer dans quelle mesure la LEFP ainsi que les lignes directrices et le règlement connexe sont respectés dans l'application des pouvoirs délégués pour les processus de sélection en vue de nominations à des postes de cadres de direction. Cette vérification se poursuit et les résultats paraîtront en 2008.

- **Vérification des membres civils de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) en vertu de la LEFP** – Il s'agit de déterminer si la GRC a mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes adéquats pour gérer ses activités de dotation, et si ces dernières respectent la LEFP, les principes directeurs et les instruments de délégation signés avec la CFP. La CFP prévoit faire paraître les résultats de cette vérification en 2008.

Appels et recours

Appels : Transition entre l'ancienne et la nouvelle LEFP

4.14 Lors de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, le 31 décembre 2005, certains processus de sélection étaient toujours menés en vertu de l'ancienne loi, comme le prévoyaient les dispositions transitoires de la nouvelle loi. Ainsi, la Direction générale des enquêtes de la CFP a dû traiter des appels et mener des enquêtes sur des processus de sélection entrepris avant l'entrée en vigueur de la nouvelle loi. Par conséquent, la plupart des appels et des enquêtes dont la CFP s'est occupée en 2006-2007 se rapportaient à des dossiers ouverts en vertu de l'ancienne loi.

4.15 Le nombre d'appels accueillis en vertu de l'ancienne LEFP en 2006-2007 est inférieur à celui de l'exercice précédent. La CFP n'a remarqué aucune nouvelle tendance, puisque les appels ont été accueillis pour des raisons semblables à celles des exercices précédents. En 2006-2007, 704 fonctionnaires (appelants ou appelantes) ont porté en appel 267 processus de sélection en vertu de l'ancienne loi. Ces nombres sont inférieurs à ceux des autres exercices puisque les appels interjetés à l'encontre de processus de sélection en vertu de l'ancienne loi ont diminué graduellement, les processus de sélection en vertu de cette loi ayant pris fin en 2006.

4.16 Au cours de l'exercice visé, la CFP a traité un total de 572 appels[8] et, de ce nombre, elle en a accueilli 95 (17 %) (comparativement à 126 [12 %] en 2005-2006). La CFP a accueilli ces appels pour différentes raisons, mais toujours sur la base du principe du mérite. Elle a notamment retenu les raisons suivantes :

- Avis de concours – Il y avait un problème dans la façon dont l'offre était annoncée ou l'évaluation des candidats et des candidates ne correspondait pas à l'offre, c'est-à-dire que les qualifications évaluées avaient été modifiées après que le poste eut été annoncé.
- Évaluation inappropriée – L'évaluation n'était pas assez détaillée pour apprécier adéquatement les qualifications des candidats et candidates, ou les candidats et candidates étaient évalués pour des qualifications qui n'étaient pas indiquées dans l'offre.
- Conduite du jury de sélection – Le jury de sélection n'a pas été raisonnable dans l'évaluation des candidats et candidates.

[8] Le chiffre 572 comprend les appels traités en 2006-2007, mais entrepris au cours de l'exercice précédent.

- Qualifications non évaluées – L'évaluation des candidats et candidates ne portait pas sur l'ensemble des qualifications indiquées dans l'énoncé de qualités.
- Qualifications et composition du jury de sélection – Les membres du jury de sélection n'étaient pas suffisamment qualifiés dans le domaine, ou les qualifications indiquées semblaient avoir été déterminées de façon à obtenir un certain résultat.

4.17 Au 31 mars 2007, on achevait les dossiers de 45 appels interjetés à l'encontre de processus de sélection en vertu de l'ancienne LEFP.

Mesures correctives à la suite d'appels

4.18 En 2006-2007, les comités d'appel ont rendu 79 décisions à la suite d'appels à l'encontre de 95 processus de sélection menés en vertu de l'ancienne LEFP. La CFP a recommandé des mesures correctives dans 67 cas et a révoqué une nomination. Dans les 12 autres cas, la CFP a annulé tout le processus de sélection.

- Les comités d'appel ont accueilli sept appels interjetés à l'encontre de nominations sans concours et 72 appels interjetés à l'encontre de nominations par voie de concours.

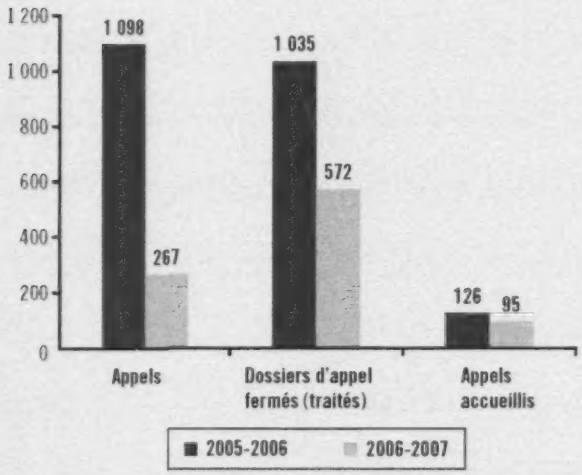
4.19 Les comités ont accueilli des appels interjetés à l'encontre de nominations sans concours ou de nominations par voie de concours en se fondant sur différentes raisons, lesquelles sont résumées au paragraphe 4.16 ci-dessus.

4.20 Plusieurs mesures correctives peuvent être appliquées aux concours. On peut, par exemple, procéder à une nouvelle présélection de toutes les demandes, revoir les notes accordées aux réponses des candidats et candidates, changer la composition du jury de sélection, réévaluer une partie ou l'ensemble des qualifications et s'assurer que les candidates et les candidats retenus ne bénéficient pas d'un avantage indu au moment de la réévaluation.

4.21 Dans les cas où des mesures correctives ont été recommandées et appliquées, les résultats ont été les suivants. Dans 44 cas, les candidates et candidats retenus au départ ont de nouveau été jugés qualifiés, et dans huit cas, ils ont été jugés non qualifiés. À la suite des réévaluations, 15 appelants ou appelantes ont été jugés qualifiés et 22 ont été jugés non qualifiés. Dix appelants ou appelantes ont refusé d'être réévalués. Dans 11 cas, on a produit de nouvelles listes d'admissibilité en modifiant le rang des candidats et candidates.

4.22 Comme il est indiqué plus haut, la plupart des erreurs relevées par les comités d'appel se rapportaient à la présélection, à l'attribution des notes ou à l'évaluation. L'évaluation constitue une étape essentielle du processus de sélection puisqu'elle détermine les candidats ou candidates qui seront nommés et ceux qui ne le seront pas. Les erreurs commises à cette étape minent directement la qualité des nominations à la fonction publique.

Figure 11 – Nombre de processus de sélection ayant fait l'objet d'un appel (et résultats)



Source : Système d'information de gestion des appels et enquêtes.

Recours devant le Tribunal de la dotation de la fonction publique

4.23 L'an dernier, le rapport annuel rapportait des changements dans la façon dont étaient traités les recours en matière de dotation au sein de la fonction publique fédérale. En vertu de l'ancienne LEFP, la CFP entendait tous les appels concernant les nominations internes et l'application des mesures correctives qu'elle avait recommandées.

4.24 En vertu de la nouvelle LEFP, le Tribunal de la dotation de la fonction publique a la responsabilité d'examiner les plaintes relatives aux nominations internes, aux mises en disponibilité, à l'application des mesures correctives imposées par le Tribunal et à la révocation de nominations, et de rendre des décisions à cet égard. Le Tribunal prépare son propre rapport annuel et le remet au Parlement.

4.25 En cas de plainte, la CFP est présente aux audiences devant le Tribunal. En participant aux délibérations du Tribunal, la CFP peut influencer la façon dont sont interprétés la LEFP et le Cadre de nomination de la CFP.

Enquêtes

4.26 La LEFP confère à la CFP le pouvoir d'enquêter sur les processus de dotation et les activités politiques dans les cas suivants :

- nominations externes;
- nominations internes sans délégation de pouvoir;
- nominations internes avec délégation de pouvoir, à la demande de l'administrateur général ou de l'administratrice générale;
- nominations pouvant résulter de l'exercice d'une influence politique;
- nominations pouvant résulter d'une fraude;
- allégations d'activités politiques irrégulières.

4.27 En 2006-2007, la CFP a enquêté sur les processus de nomination dans le cadre desquels elle apprenait qu'un problème pouvait s'être posé à l'étape de la sélection. Pratiquement toutes ces enquêtes portaient sur des processus de sélection menés en vertu de l'ancienne loi.

Enquêtes en vertu de l'ancienne loi

4.28 Au cours du dernier exercice, la CFP a reçu 197 demandes d'enquête[9] concernant des processus entrepris en vertu de l'ancienne loi et elle a ouvert 83 dossiers d'enquête au cours de l'exercice. Ces nombres sont inférieurs à ceux de l'exercice précédent (500 demandes et 232 dossiers ouverts en 2005-2006) étant donné la diminution graduelle de la période pendant laquelle il était possible de demander l'ouverture d'une enquête sur un processus de sélection mené en vertu de l'ancienne loi. Les derniers processus de nomination menés en vertu de l'ancienne loi ont été achevés en 2006.

4.29 Ces enquêtes ont mis en lumière certains problèmes, dont les suivants :

- Évaluation – La situation dans laquelle les candidats et candidates ont été évalués ou la manière dont ils l'ont été était inadéquate.
- Examen des qualifications – Les qualifications établies pour le poste ont été passées en revue de façon à déterminer si elles étaient nécessaires.

---

[9] Les enquêtes menées en vertu de l'ancienne loi étaient généralement ouvertes à la demande d'une personne, tandis que les enquêtes menées en vertu de la nouvelle loi ne font pas suite à des plaintes.

- Listes d'admissibilité – Des candidats ou candidates ont été ajoutés à la liste d'admissibilité ou en ont été retirés.
- Répertoire de candidats et candidates préqualifiés – Des nominations ont été faites par d'autres moyens, malgré l'existence d'un répertoire valide de candidats et candidates qualifiés qui s'attendaient à être nommés.

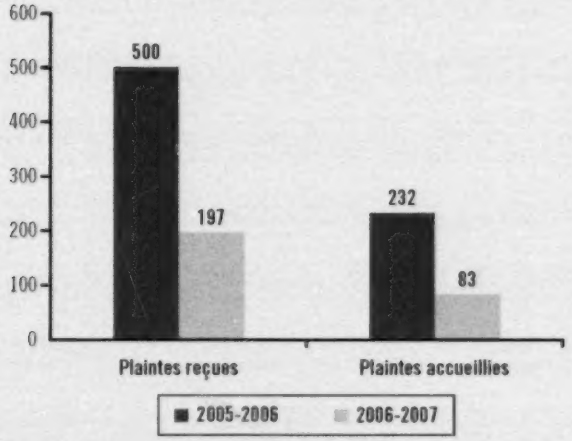
4.30 En 2006-2007, 121 dossiers d'enquête relatifs à l'ancienne loi ont été fermés. Les résultats de ces enquêtes sont présentés à la figure 12.

Figure 12 – Enquêtes réalisées selon le résultat

Source : Système d'information de gestion des appels et enquêtes.

4.31 Ces chiffres sont inférieurs à ceux du dernier exercice (159 dossiers d'enquête fermés) puisque les derniers processus de sélection menés en vertu de l'ancienne loi ont été achevés en 2006. Au 31 mars 2007, 117 enquêtes en vertu de l'ancienne loi étaient menées à terme.

Figure 13 – Enquêtes : nombre de plaintes reçues et de plaintes accueillies



Source : Système d'information de gestion des appels et enquêtes.

Mesures correctives prises à la suite d'une enquête

4.32 Les activités de surveillance de la CFP peuvent mettre en évidence des problèmes qui risquent d'avoir des répercussions sur la situation d'une personne ou de menacer l'intégrité du système de dotation. Si, après avoir procédé à l'analyse ou à l'examen nécessaire, la CFP estime que le problème peut être réglé au moyen d'une solution ou d'une directive appliquée au système, elle peut mettre en place les lignes directrices ou les règlements appropriés. Dans d'autres situations, si ses activités de surveillance, ses vérifications ou ses enquêtes révèlent des pratiques contraires au cadre réglementaire ou stratégique du système de dotation, la CFP a le pouvoir, aux termes de la LEFP, de prendre des mesures correctives dans certaines circonstances.

Cas nº J3

Au terme d'un concours au sein du ministère de la Défense nationale, un candidat a été exclu du processus de sélection. Ses qualités personnelles ont été évaluées incorrectement et son contrôle de références n'a pas été effectué adéquatement. Dans son cas, seulement un des deux questionnaires de référence a été utilisé, étant donné que la deuxième répondante ne pouvait être jointe facilement et que les renseignements donnés par le premier répondant étaient jugés insuffisants (aucun exemple n'a été présenté, comme demandé). Le candidat a participé à une entrevue postérieure à la sélection et on lui a expliqué le problème concernant ses références. On lui a dit que rien d'autre ne pouvait être fait pour changer la situation. Toutefois, aller en appel était toujours possible. Le candidat n'a pas opté pour cette solution; il a plutôt fait parvenir une note de remerciement pour l'entrevue postérieure à la sélection.

Après l'examen postérieur à la sélection, le ministère a cherché une façon de corriger l'erreur commise afin d'assurer l'exécution adéquate du processus. Finalement, la deuxième répondante a été jointe et selon l'information qu'elle a fournie, le candidat a été jugé qualifié pour le poste. Le ministère a reconnu avoir fait peu d'efforts pour joindre la deuxième répondante. Pour corriger la situation, le ministère a demandé que de nouvelles listes d'admissibilité soient publiées avec un droit d'appel.

L'enquêteur a conclu que le comité de sélection avait fait une erreur en se fondant uniquement sur les références incomplètes et que les notes accordées ne reflétaient ni le mérite ni la valeur. Par conséquent, le processus de sélection était déficient et n'avait pas permis d'effectuer une sélection selon le principe du mérite. Toutefois, l'enquêteur a conclu que les efforts du jury de sélection pour corriger l'erreur étaient raisonnables et valides dans les circonstances.

Mesure corrective

La CFP a demandé au ministère de modifier les deux listes d'admissibilité en y ajoutant le nom du candidat, conformément aux conclusions du rapport d'enquête. Elle lui a également demandé d'informer, par écrit, tous les candidats et candidates inscrits dans les listes d'admissibilité du classement révisé et de publier un avis de droit d'appel.

4.33 En 2006-2007, 24 enquêtes ont permis de conclure qu'un problème lié au processus nécessitait une mesure corrective. C'est dans ce contexte que la CFP a ordonné l'application des mesures correctives suivantes.

- Dans trois cas, la nomination a été révoquée, et le candidat ou la candidate a été renommé par la suite au même poste.
- Dans cinq cas, la mesure corrective consistait à réévaluer un ou plusieurs candidats ou candidates à l'aide de nouveaux outils ou à modifier la composition du jury de sélection.
- Dans sept cas, un ou plusieurs noms ont dû être retirés de la liste d'admissibilité et, dans un cas, un ou plusieurs noms ont dû être ajoutés à la liste d'admissibilité.
- Parmi les enquêtes fondées, cinq ne nécessitaient aucune mesure corrective puisque le dossier n'en justifiait aucune ou qu'il était discutable. Par exemple, le ministère avait laissé la liste d'admissibilité venir à échéance sans faire de nomination, le poste pour lequel le processus de sélection avait été mené n'existait plus ou la solution avait été appliquée (c'est-à-dire une rétroaction sur le rendement lors de l'évaluation) sans directive en ce sens de la CFP.

Tableau 7 – Répartition des mesures correctives au terme d'une enquête, en pourcentage

Mesures correctives	Pourcentage
Concevoir de nouveaux outils afin de réévaluer le plaignant ou la plaignante	7,0 %
Concevoir de nouveaux outils afin de réévaluer tous les candidats et candidates	15,0 %
Révoquer la nomination – Nommer au même poste	11,0 %
Retirer un ou plusieurs noms de la liste d'admissibilité	22,0 %
Ajouter un ou plusieurs noms à la liste d'admissibilité	4,0 %
Accorder un nouveau droit d'appel	4,0 %
Offrir des excuses	26,0 %
Ne plus utiliser la liste d'admissibilité	4,0 %
Modifier la composition du jury de sélection	7,0 %

Source : Système d'information de gestion des appels et enquêtes.

Enquêtes en vertu de la nouvelle LEFP

4.34 En 2006-2007, la CFP a ouvert 288 dossiers relatifs à des processus de nomination menés en vertu de la nouvelle loi et susceptibles de justifier la tenue d'une enquête. Après analyse, la CFP a décidé de tenir une enquête dans 90 dossiers (128 dossiers ont été fermés sans enquête parce que, par exemple, l'analyse préliminaire avait révélé que le dossier ne relevait pas des compétences de la CFP).

4.35 Sept enquêtes ont été terminées en 2006-2007 :

- deux dossiers d'enquête n'étaient pas fondés;
- trois dossiers d'enquête ont été abandonnés;
- deux dossiers d'enquête ont été réglés grâce à une intervention précoce[10].

4.36 Au 31 mars 2007, le type d'enquête en cours traitait des points suivants :

- **Abus de pouvoir** – Les actions de la direction donnent à penser que les critères de mérite ont été établis de façon à ce qu'un candidat ou une candidate en particulier ressorte comme la meilleure personne pour le poste.
- **Évaluation** – L'évaluation s'est déroulée de manière déraisonnable ou apparemment injuste (par exemple, les candidats et les candidates n'ont pas pu dépasser un certain temps à l'entrevue).
- **Présélection de base** – Les candidats et candidates estiment que leur expérience (énoncée dans leur demande) aurait dû les maintenir dans le processus.
- **Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP)** – Une candidate ou un candidat a été éliminé dès la présélection parce que son profil n'était pas à jour dans le système électronique (SRFP).

4.37 Le chapitre 2, « Impartialité », traite d'un dossier d'enquête sur une allégation d'activité politique inappropriée.

---

[10] L'intervention précoce est une méthode employée sur une base volontaire pour régler à l'amiable des différends relatifs à un processus de nomination. Les personnes en cause (c'est-à-dire la personne qui a soulevé le problème et celle qui doit y répondre) consentent à ce qu'un facilitateur ou une facilitatrice les aide à trouver une solution mutuellement avantageuse. Le facilitateur ou la facilitatrice assiste les personnes en cause en les aidant à préciser les points litigieux, à explorer ensemble diverses avenues de règlement et à reconnaître les conséquences probables d'un échec de l'intervention précoce. Les personnes en cause sont libres de régler ou non leur différend et elles seules décident des conditions du règlement. Le facilitateur ou la facilitatrice n'impose aucune décision.

Approche relative au retrait et à la restitution des pouvoirs de délégation

4.38 L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) permet à la CFP d'établir des limites et des conditions générales en ce qui concerne certains pouvoirs délégués aux administrateurs généraux et administratrices générales. Ces derniers ne peuvent pas, par exemple, subdéléguer le pouvoir de révoquer des nominations internes. Lorsque ses activités de surveillance révèlent des irrégularités, la CFP peut appliquer des limites et des conditions particulières aux pouvoirs délégués à certains administrateurs généraux ou certaines administratrices générales, ou décider des mesures correctives à prendre.

4.39 La CFP ne prend pas à la légère la décision d'imposer des mesures correctives, comme celle de limiter les pouvoirs d'un ministère ou d'un organisme, ou de les lui retirer entièrement. Lorsque ses activités de surveillance révèlent des lacunes justifiant l'application de mesures aussi sévères, la CFP offre son soutien à l'organisation afin de l'aider à remplir ses conditions et à faire le nécessaire pour corriger la situation. Elle veut ainsi faire en sorte que l'organisation redevienne très rapidement une organisation performante à laquelle les pouvoirs sont entièrement délégués.

En 2006-2007, la CFP n'a imposé aucune nouvelle mesure corrective à une organisation.

4.40 En 2006-2007, la CFP n'a imposé aucune nouvelle mesure corrective à une organisation.

4.41 Dans le Rapport annuel 2005-2006, la CFP nommait cinq organisations dont l'IDRN faisait l'objet de limites et de conditions particulières. Au cours de l'exercice 2006-2007, le Commissariat à la protection de la vie privée et la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire ont démontré qu'ils avaient appliqué adéquatement les recommandations formulées par la CFP à la suite de ses vérifications. À la lumière des vérifications qu'elle a terminées en juin 2007, la CFP a décidé de retirer les conditions imposées en 2005 au Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne. Elle a établi un IDRN général avec chaque administrateur général et administratrice générale. L'annexe 4 désigne les deux autres organisations et précise les limites et les conditions que leur a imposées la CFP.

Changements aux pouvoirs délégués

4.42 En 2006-2007, la CFP a modifié l'IDRN pour y ajouter la valeur directrice de la représentativité aux autres valeurs directrices que sont la justice, la transparence et l'accessibilité ainsi qu'aux valeurs essentielles que sont le mérite et l'impartialité politique. En s'assurant que les processus de nomination sont exempts de partis pris et d'obstacle systémique, les administrateurs généraux et administratrices générales aideront la fonction publique à devenir le reflet fidèle de la population canadienne dont elle est au service.

En s'assurant que les processus de nomination sont exempts de partis pris et d'obstacle systémique, les administrateurs généraux et administratrices générales aideront la fonction publique à devenir le reflet fidèle de la population canadienne dont elle est au service.

4.43 Conformément aux modifications apportées à la LEFP dans la *Loi fédérale sur la responsabilité*, l'IDRN a été modifié pour tenir compte du fait que le personnel des cabinets de ministres n'a plus droit à la priorité de nomination auparavant prévue par la *Loi*.

4.44 Au 31 mars 2007, la CFP avait approuvé huit dispositions particulières en matière de subdélégation afin que les administrateurs généraux et administratrices générales puissent permettre à des personnes ne relevant pas directement d'elles de mener des processus de nomination. Ces dispositions particulières diffèrent d'une organisation à l'autre. L'annexe 5 en expose les détails.

Changements aux lignes directrices sur la délégation des pouvoirs

4.45 Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent s'assurer que les personnes subdéléguées ont accès à des spécialistes des ressources humaines (RH) dont la CFP a validé les connaissances au moyen de l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN). En 2006-2007, la CFP a modifié ses lignes directrices sur la délégation des pouvoirs afin de permettre à ses bureaux régionaux de faire passer l'ECCN à des fournisseurs de services externes qui figurent dans le système d'offre à commandes principale et nationale ou le système de services professionnels en ligne de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Les administrateurs généraux et administratrices générales qui n'ont pas de spécialistes des RH dans leur propre organisation seront ainsi plus à même de respecter cette condition de la délégation des pouvoirs.

4.46 La CFP continue d'offrir des séances d'information afin d'aider les spécialistes des RH de partout au Canada qui travaillent à la mise en œuvre de la LEFP avec les gestionnaires subdélégués. Ces séances s'adressent aux spécialistes des RH qui sont appelés à donner des conseils aux gestionnaires d'embauche. Au 31 mars 2007, la CFP avait offert 94 séances d'information

partout au Canada sur divers pouvoirs délégués de nomination et de pouvoirs connexes, dont les critères de mérite, les nominations intérimaires et les langues officielles, la discussion informelle et les notifications ainsi que la zone de sélection et la mobilité.

Gestion des droits de priorité

4.47 La CFP n'a pas délégué l'administration des droits de priorité. Elle conserve la responsabilité de veiller au respect des droits des bénéficiaires de priorité et de s'assurer que les organisations évaluent ces personnes de façon juste et transparente.

4.48 Aux termes de la LEFP et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, certaines personnes qui traversent une période de transition professionnelle ou de transition des effectifs peuvent se voir accorder le droit d'être nommées en priorité absolue à des postes de la fonction publique pour lesquels elles possèdent les qualifications. Parmi les bénéficiaires de priorité de nomination, on trouve notamment les fonctionnaires excédentaires et mis en disponibilité, les fonctionnaires en congé prolongé dont les postes ont été dotés par des remplaçants ou remplaçantes ainsi que les fonctionnaires qui obtiennent un congé de réinstallation pour accompagner leur époux ou épouse, ou leur conjoint ou conjointe.

La CFP continue d'offrir des séances d'information afin d'aider les spécialistes des RH de partout au Canada qui travaillent à la mise en œuvre de la LEFP avec les gestionnaires subdélégués.

4.49 La CFP administre le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) pour s'assurer que les droits de priorité sont valides et que les ministères et organismes les respectent. L'an dernier, le rapport annuel indiquait que le SGIP permettait à la CFP et à d'autres organisations de consulter des rapports de façon à déterminer dans quelle mesure une organisation respectait les droits de priorité. Cette fonction a été supprimée au cours de l'exercice 2006-2007 en raison de problèmes techniques. Après avoir pris des mesures pour régler le problème, la CFP a mis en service une nouvelle fonction améliorée de consultation de rapports, le 1er avril 2007.

4.50 Dans l'ensemble, 1 247 nouvelles personnes répondaient aux conditions pour obtenir une priorité de nomination en 2006-2007. Ce nombre s'ajoute aux 1 074 personnes dont les droits de priorité issus de l'exercice précédent ont été reportés (voir annexe 6, tableau 43 – Administration des priorités, total de la fonction publique).

Tableau 8 – Nouveaux droits de priorité selon l'exercice

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Congé	114	193	179	171	214	197
Personnel des cabinets de ministres	47	30	68	34	41	34
Mises en disponibilité	7	20	24	20	9	8
Fonctionnaires excédentaires	276	231	567	210	282	252
Fonctionnaires devenus handicapés	58	65	51	42	34	41
Membres des Forces canadiennes et de la GRC libérés pour des raisons médicales	25	37	54	60	78	206
Réinstallation du conjoint ou de la conjointe	263	277	314	360	364	388
Réintégration de bénéficiaires de priorité ayant accepté un poste de niveau inférieur	48	82	61	61	83	120
Personnel exclu du gouverneur général	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	4	1
TOTAL	**838**	**935**	**1 318**	**958**	**1 109**	**1 247**

Source : Données de 2006-2007, Système de gestion de l'information sur les priorités.
Toutes les autres années, rapports annuels de la CFP.

4.51 Le nombre de bénéficiaires de priorité varie d'un exercice à l'autre. Il dépend des mesures entreprises soit par l'employeur, soit par un membre du personnel, et qui donnent lieu à des droits de priorité. Ces mesures comprennent notamment l'autorisation d'un congé, la réinstallation d'un époux ou d'une épouse ou d'un conjoint ou d'une conjointe et le réaménagement des effectifs.

4.52 À l'instar du dernier exercice, la CFP a observé en 2006-2007 une augmentation continue du nombre de droits de priorité accordés aux membres des Forces canadiennes et de la GRC qui ont été libérés pour des raisons médicales. En 2006-2007, les droits de priorité de 216 personnes ont expiré, ce qui est conforme aux données des exercices précédents (voir annexe 6, tableau 43 – Administration des priorités, total de la fonction publique). Au moyen de son système d'administration des priorités, la CFP a supervisé la nomination de 672 bénéficiaires de priorité en 2006-2007.

Tableau 9 – Nominations de bénéficiaires de priorité selon l'exercice

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Congé	141	109	128	125	180	125
Personnel des cabinets de ministres	31	31	41	35	25	37
Mises en disponibilité	14	14	9	9	8	3
Fonctionnaires excédentaires	194	194	377	322	189	145
Fonctionnaires devenus handicapés	18	26	20	23	14	11
Membres des Forces canadiennes et de la GRC libérés pour des raisons médicales	20	18	29	36	48	112
Réinstallation du conjoint ou de la conjointe	117	127	141	136	191	202
Réintégration de bénéficiaires de priorité ayant accepté un poste de niveau inférieur	25	21	8	11	17	37
Personnel exclu du gouverneur général	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	3	0
TOTAL	**560**	**540**	**753**	**697**	**675**	**672**

Source : Données de 2006-2007, Système de gestion de l'information sur les priorités. Toutes les autres années, rapports annuels de la CFP.

4.53 Le nombre total de nominations de bénéficiaires de priorité n'a pas diminué beaucoup depuis 2005-2006. En 2006-2007, le nombre de nominations de fonctionnaires excédentaires a toutefois chuté à des niveaux comparables à ceux de 2001-2002 et 2002-2003 dans la plupart des régions, tandis qu'il est demeuré stable dans la région de la capitale nationale.

4.54 La CFP a offert des séances de formation aux ministères et aux organismes en ce qui concerne l'administration des priorités et le SGIP. De la mi-janvier à la mi-mars 2007, elle a offert 20 journées de formation à plus de 700 spécialistes des RH partout au Canada. Étant donné le besoin apparent de formation et les résultats positifs des séances, la CFP prévoit offrir tous les ans des séances de formation sur l'administration des priorités.

Surveillance des nominations de bénéficiaires de priorité

4.55 Étant donné la nature des droits de priorité, la CFP doit mener une vaste gamme d'activités de surveillance afin d'examiner le rendement des ministères et organismes à différents niveaux. En 2006-2007, la CFP a continué à surveiller l'administration des droits de priorité en se concentrant sur quatre grands domaines d'activité : les droits proposés par les ministères et organismes; la saisie adéquate des renseignements dans le SGIP (caractère opportun, qualité); la présélection et la présentation des candidats et candidates (ensemble de la fonction publique); les résultats des évaluations, tels que rapportés par les ministères et les organismes (caractère opportun et approprié). Au cours de l'exercice 2006-2007, la CFP a employé une approche non structurée, au cas par cas, pour les problèmes relevés lors de ses activités de surveillance.

4.56 En 2007-2008, la CFP mettra au point une approche globale de la surveillance, ce qui comprendra des activités à très grande échelle en ce qui concerne la collecte et l'analyse de données ainsi que les mesures correctives. Elle prévoit notamment :

- générer automatiquement des rapports sur une base régulière afin de surveiller les activités;
- fournir aux organisations des rapports en ligne leur permettant de surveiller leurs propres activités et de détacher des tendances au sein de ministères et d'organismes ou de l'ensemble de la fonction publique;
- mener un sondage pour recueillir des données exactes et fiables sur les perceptions des bénéficiaires de priorité à l'égard de l'administration de leurs droits.

Le prochain rapport annuel fournira plus de détails en ce qui concerne le respect des règles par les ministères et organismes.

En 2007-2008, la CFP mettra au point une approche globale de la surveillance, ce qui comprendra des activités à très grande échelle en ce qui concerne la collecte et l'analyse de données ainsi que les mesures correctives.

Priorités accordées au personnel des cabinets de ministres

4.57 Comme les membres du personnel exclu ont travaillé en étroite collaboration avec un ou une ministre, la CFP estime que le risque de perception d'influence politique en ce qui a trait à leur nomination à la fonction publique est plus élevé dans leur cas que dans celui des autres bénéficiaires de priorité. Pour cette raison, la CFP a décidé d'exercer un certain contrôle sur ce droit de priorité, notamment par les moyens suivants.

- La CFP conserve la responsabilité de confirmer que les membres du personnel d'un cabinet de ministre qui demandent un droit de priorité répondent bien aux critères énoncés à l'article 41 de la LEFP.
- La CFP n'a pas délégué le pouvoir de nommer à des postes de cadres de direction des membres du personnel d'un cabinet de ministre qui sont bénéficiaires de priorité. Les administrateurs généraux et administratrices générales qui ont demandé l'autorisation à la CFP de nommer un bénéficiaire de priorité du personnel d'un cabinet de ministre à un poste de cadre de direction devaient d'abord attester que la nomination n'entraînerait pas de conflits d'intérêts entre les fonctions que la personne assumait comme membre du personnel du cabinet de ministre et celles qu'elle accomplirait dans le cadre de son nouveau poste, ou qu'elle ne serait pas perçue comme telle. Ils et elles devaient également attester que la nomination était exempte d'influence politique et de favoritisme personnel et qu'elle ne semblerait pas porter atteinte à l'impartialité de la fonction publique.

Tableau 10 – Demandes de confirmation de droits de priorité pour le personnel des cabinets de ministres en 2006-2007

Demandes reçues	Demandes refusées	Droits de priorité confirmés en vertu des critères énoncés à l'article 41 de la LEFP	Demandes en attente en date du 31 mars 2007
9	2	8	1

Source : Service d'administration des priorités de la CFP.

4.58 Sur les neuf demandes reçues relativement à la confirmation de droits de priorité pour le personnel des cabinets de ministres en 2006-2007, huit répondaient aux exigences légales. Une fois le droit de priorité confirmé, chaque personne doit informer la CFP de son désir de s'en prévaloir. Au cours de l'exercice 2006-2007, 34 bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres ont informé la CFP qu'ils souhaitaient se prévaloir de ce droit. Au 31 mars 2007, 16 bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres avaient vu leurs droits expirer sans avoir obtenu une nomination à la fonction publique. Il ne restait alors dans le système aucun autre bénéficiaire de priorité du personnel des cabinets de ministres.

Tableau 11 – Priorités accordées au personnel des cabinets de ministres

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Nombre de bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres qui ont fait valoir leur droit	47	30	68	34	41	34
Nombre de nominations	31	31	41	35	25	37
Nombre de bénéficiaires de priorité n'ayant pas été nommés avant l'expiration de leur droit	5	4	5	20	2	16

Source : Données de 2006-2007, Système de gestion de l'information sur les priorités.
Toutes les autres années, rapports annuels de la CFP.

4.59 En 2006-2007, il y a eu 37 nominations de bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres, dont une nomination au groupe de la direction. Il s'agit d'une hausse des nominations par rapport aux exercices précédents, bien que le nombre de personnes qui décident de se prévaloir de leur droit ait diminué par rapport à 2005-2006.

4.60 Tel qu'il est indiqué aux chapitres 1 et 2, la *Loi fédérale sur la responsabilité* retire le droit de priorité aux membres du personnel des cabinets de ministres, mais permet à ceux-ci de présenter leur candidature aux processus de nomination internes annoncés.

Chapitre 5
Les services de la CFP

5 Les services de la CFP

5.1 La Commission de la fonction publique (CFP) s'inscrit dans une longue tradition de prestation de services de dotation et d'évaluation aux organisations de la fonction publique fédérale. Conformément à la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la Commission, par l'entremise de sa Direction générale des services de dotation et d'évaluation (DGSDE), continue de fournir aux ministères et aux organismes des services facultatifs dans les domaines du recrutement, de la dotation, du ressourcement des cadres ainsi que de l'évaluation. La DGSDE offre une gamme de services qui sont essentiels aux ministères et aux organismes ou qui complètent les services déjà dispensés dans ces organisations.

La modernisation du régime de gestion des ressources humaines (RH) exige des gestionnaires qu'ils et elles s'approprient la dotation et réalisent un changement de culture à long terme. Toutefois, peu de ministères et d'organismes ont la capacité de mettre en place tous les services de dotation ou d'offrir toute une gamme de services à l'échelle du pays.

Transformation des services de la CFP

5.2 Par la mise en œuvre de la nouvelle LEFP et la délégation de presque tous les pouvoirs de nomination de la CFP aux administrateurs généraux et administratrices générales, les ministères et organismes ont désormais la responsabilité d'adapter les programmes et les processus de dotation. Ils disposent maintenant de la souplesse nécessaire à cet égard, afin de répondre à leurs besoins opérationnels. Cependant, la fonction publique du Canada est confrontée à d'importants défis dans la mise en œuvre intégrale de la nouvelle LEFP. La modernisation du régime de gestion des ressources humaines (RH) exige des gestionnaires qu'ils et elles s'approprient la dotation et réalisent un changement de culture à long terme. Toutefois, peu de ministères et d'organismes ont la capacité de mettre en place tous les services de dotation ou d'offrir toute une gamme de services à l'échelle du pays. La CFP offre également des services de soutien aux ministères et organismes pour lesquels la délégation des pouvoirs de nomination est soumise à des conditions ou à des restrictions. Dans ce contexte, bien des organisations continuent d'avoir recours au soutien de la CFP afin de pouvoir s'acquitter de leurs responsabilités.

5.3 La CFP, tout en continuant d'offrir les services qu'elle assure depuis longtemps, a amorcé un projet de transformation de l'ensemble de ses activités afin de repositionner ses services et de mettre sur pied un service centralisé de dotation à l'échelle de la fonction publique. L'existence d'un fournisseur de service centralisé offre la possibilité d'effectuer des économies d'échelle s'agissant d'attirer les personnes à la recherche d'un emploi, de réduire les doubles emplois dans l'ensemble de la fonction publique et plus particulièrement dans la collectivité des RH, et d'assurer dans toutes les organisations des processus cohérents et fondés sur les valeurs.

5.4 La CFP prévoit transformer ses services afin de répondre aux exigences spécifiques, actuelles et futures, des ministères et des organismes, de même qu'à celles plus générales se rapportant à la modernisation de la fonction publique. Par exemple, selon les gestionnaires qui ont été consultés dans les ministères et organismes, la gestion des processus de dotation collective et la création de répertoires de candidats et candidates préqualifiés est un service qui peut être fourni par la CFP. En 2006-2007, dans le cadre de son projet de transformation des activités, la CFP a apporté un soutien à plusieurs processus collectifs, par exemple, dans le cas de la dotation relative à des groupes où il y a pénurie, comme les infirmiers et infirmières, et à des groupes en forte demande, comme la collectivité fonctionnelle et le personnel de soutien administratif. Le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) de la CFP est particulièrement utile pour gérer le volume important de candidatures produit par les processus de dotation collective qui sont ouverts à la population.

5.5 Le but ultime de cette transformation est de lancer et de maintenir une gamme de services de dotation et d'évaluation qui :

- sont entièrement conformes à la LEFP ainsi qu'aux politiques, aux lignes directrices et aux valeurs de la CFP en matière de dotation;
- complètent les services déjà dispensés dans les ministères et organismes;
- sont souples et répondent aux besoins divergents des ministères et organismes.

[...] selon les gestionnaires qui ont été consultés dans les ministères et organismes, la gestion des processus de dotation collective et la création de répertoires de candidats et candidates préqualifiés est un service qui peut être fourni par la CFP.

La dotation collective

La dotation collective est désormais une stratégie de dotation et de recrutement précieuse et efficace. Jumelée aux nouveaux critères de mérite, qui peuvent être appliqués dans n'importe quel ordre, elle offre aux gestionnaires d'embauche la possibilité de sélectionner la bonne personne pour répondre à leurs besoins en matière de ressourcement. Plus précisément, les processus de dotation collective :

- sont efficients parce qu'un seul processus peut servir à doter plusieurs postes de divers niveaux au sein du même groupe professionnel, dans une ou plusieurs organisations;
- appuient les principes de la modernisation de la fonction publique en faisant la promotion de la collaboration entre les gestionnaires ainsi que des liens entre la planification des activités et la planification des ressources humaines;
- peuvent mener à la création de répertoires de candidats et candidates qualifiés dont les gestionnaires peuvent se servir pour répondre à des besoins actuels ou futurs.

À mesure que s'accroissait, en 2006-2007, l'utilisation par les organisations fédérales des processus de dotation collective, les demandes faites à la CFP pour des conseils et une orientation en matière de politiques ainsi que pour des produits et services de soutien aux processus de recrutement collectif étaient également en hausse.

La dotation collective pose certains défis du point de vue des politiques. Les gestionnaires d'embauche ont exprimé des préoccupations quant aux exigences en matière de notification dans le cas des processus de dotation collective internes. De plus, à des fins de rapports, les ministères et organismes avaient besoin d'une meilleure orientation pour déterminer si une nomination découlant d'un processus de dotation collective était annoncée ou non. En conséquence, la CFP est à régler les problèmes liés à la dotation collective afin que cette méthode de ressourcement demeure efficiente.

La CFP a également élaboré un guide pour la gestion du volume des candidatures. Elle a organisé 17 ateliers futés à l'intention des professionnels et professionnelles des RH de tout le pays, leur fournissant de l'information pour les aider à faire face aux défis et aux complexités de la planification et de la gestion d'un processus de dotation collective.

La dotation électronique

5.6 Le SRFP, le système de recrutement et de présélection de la CFP sur le Web, permet aux organisations d'annoncer leurs occasions d'emploi externes sur le site *emplois.gc.ca* de la CFP. Il permet ainsi aux postulants et postulantes de poser directement leur candidature pour ces occasions d'emploi. Le SRFP fournit également des outils de base et des outils additionnels permettant de faire la présélection des demandes en réponse aux annonces des organisations et aux annonces des programmes de recrutement centraux, plus particulièrement, le Programme de recrutement postsecondaire (RP) et le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP). Ces fonctionnalités permettent aux organisations et à la CFP de gérer efficacement les processus de recrutement donnant lieu à un grand nombre de demandes.

5.7 Les gestionnaires d'embauche ont accès au SRFP par l'entremise des bureaux régionaux de la CFP ou directement dans leur organisation. En mars 2007, 11 ministères et organismes avaient déjà obtenu un accès direct à cet outil, ce qui leur permettait d'annoncer des postes et de présélectionner des candidatures avec plus de facilité.

5.8 Au cours de l'exercice 2006-2007, les organisations ont utilisé le SRFP pour tous les processus de recrutement annoncés à l'externe[11]. Dans 1 % de ces processus, les ministères n'ont fait qu'établir un lien au SRFP dans leur propre site de recrutement et ont décidé de recevoir et de présélectionner les demandes d'emploi sans l'aide du système. En ce qui concerne les processus pour lesquels les fonctionnalités additionnelles de présélection ont été utilisées, au moins un des outils de présélection fournis a servi dans 34 % des cas. Puisque le système peut alléger une grande partie du fardeau que représente la préselection pour les gestionnaires, s'agissant de processus donnant lieu à un grand nombre de demandes, la CFP les incitera à tirer profit de ces fonctionnalités plus souvent.

5.9 Le SRFP constitue l'une des composantes du Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique (PMDFP) de la CFP, un volet beaucoup plus important de la transformation de la dotation dans la fonction publique. L'autre composante est une solution à long terme intégrée à l'échelle de la fonction publique qui vise à gérer la dotation externe et interne. Une solution de dotation à long terme est nécessaire pour appuyer la modernisation de la fonction publique et pour améliorer la gestion et la responsabilisation à l'égard de l'embauche, qui est actuellement alourdie par des processus de dotation effectués surtout de façon manuelle et sur support papier.

---

[11] Ces données ne comprennent que les processus externes pour lesquels la période d'annonce a été complétée durant l'exercice et non ceux qui ont été annulés.

5.10 Des investissements supplémentaires sont nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre des outils, des pratiques et des systèmes de dotation modernes. La CFP continuera de collaborer avec ses partenaires dans les autres ministères et organismes afin de déterminer les exigences relatives à une solution de dotation à long terme et de veiller à ce que cette solution s'harmonise avec d'autres initiatives à l'échelle de la fonction publique.

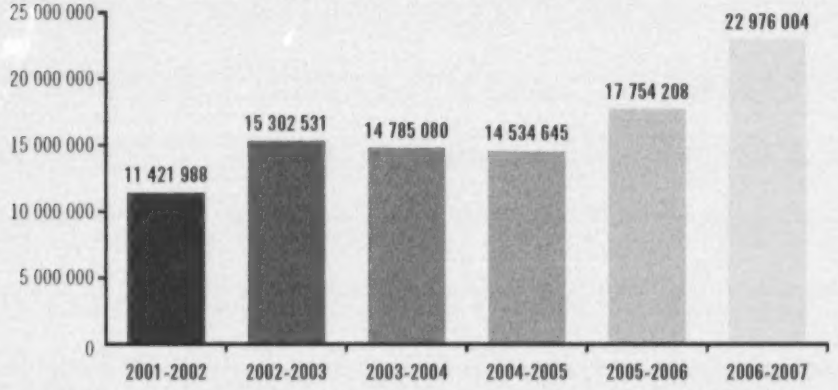
Des investissements supplémentaires sont nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre des outils, des pratiques et des systèmes de dotation modernes.

Statistiques et volumes relatifs au recrutement

5.11 Dans l'ensemble du pays, la CFP assure le lien entre des fonctionnaires éventuels et des emplois dans la fonction publique fédérale. Selon les lignes directrices de la CFP en matière de nomination, les possibilités d'emploi qui s'offrent à la population doivent être annoncées sur le site Web de la CFP, *emplois.gc.ca* ainsi que sur Infotel ou par le truchement d'un autre fournisseur de services téléphoniques. Infotel est un moyen de remplacement par lequel la population canadienne peut avoir accès, par téléphone (numéro sans frais), aux annonces d'emplois affichées sur le site *emplois.gc.ca.*

- En 2006-2007, un total de 22,9 millions de visites ont été faites sur le site Web *emplois.gc.ca* et 70 588 appels ont été effectués à Infotel. Le nombre de visites sur le site Web continue d'augmenter, tandis que le nombre d'appels à Infotel continue de diminuer.

Figure 14 – Total des visites sur le site Web *emplois.gc.ca*



Source : Direction générale de la gestion ministérielle de la Commission de la fonction publique. Les données sont tirées des statistiques Web de la CFP; elles illustrent la combinaison des visites sur le site *emplois.gc.ca* et sur le site du SRFP.

Tableau 12 – Utilisation d'Infotel : nombre d'appels selon l'exercice

2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
260 673	174 255	116 167	100 297	70 588

Source : Service Canada.

5.12 Au cours du dernier exercice, 5 671[12] annonces ont été affichées sur le site Web *emplois.gc.ca* relativement à des occasions d'emploi pour le compte d'organisations et pour les programmes de recrutement centraux de la CFP que sont le RP et le RLP. Ces annonces représentaient approximativement 10 500 postes[13].

5.13 En réponse à ces annonces, plus de 1,07 million de candidatures ont été reçues de la part de plus de 260 000 personnes en quête d'emploi. En se basant sur les réponses aux annonces dont le nombre de postes à doter est connu, on peut conclure que la CFP a reçu près de 80 candidatures par possibilité d'emploi.

- Environ les deux tiers des 10 500 postes annoncés étaient des emplois pour une durée déterminée et les autres, des emplois pour une période indéterminée (emplois permanents)[14].

5.14 Une analyse plus poussée du rapport entre le nombre de candidatures et les emplois disponibles, effectuée selon la classification par profession, semble indiquer que certaines professions soulèvent un intérêt excessif tandis que pour d'autres, les stratégies de recrutement actuelles ne suffisent parfois pas à attirer assez de personnes talentueuses.

5.15 Les tableaux 13 et 14 illustrent les groupes professionnels dont le nombre de postes à doter en 2006-2007 était le plus important, et aussi ceux dont le rapport entre le nombre de candidatures et le nombre de postes disponibles était le plus élevé. Les données laissent supposer que dans le cas de ces groupes professionnels, les gestionnaires auraient avantage à avoir recours à des stratégies de gestion du volume de candidatures.

---

[12] Ces chiffres ne comprennent que les processus qui se sont terminés en 2006-2007 et ne comprennent pas ceux qui ont été annulés.

[13] Ce chiffre estimé de 10 500 postes représente le nombre de postes que les ministères avaient l'intention de doter et peuvent diverger par rapport au nombre réel de postes dotés pour diverses raisons, incluant les besoins organisationnels qui ont changé entre le moment de l'annonce et celui de la nomination. En outre, le nombre de nominations externes faites durant l'exercice tiendrait également compte des processus qui ont débuté dans la période de rapport antérieure ainsi que toutes les nominations résultant de processus non annoncés. En outre, le SRFP ne sert pas pour la dotation interne.

[14] Ce chiffre ne comprend pas les étudiants et étudiantes ni les travailleurs occasionnels.

Tableau 13 – Groupes professionnels dont le nombre de postes à doter sur *emplois.gc.ca* durant l'exercice 2006-2007 était le plus important

Groupe professionnel	Postes disponibles
Commis aux écritures et règlements – CR	2 228
Administration des programmes – PM	1 131
Services administratifs – AS	945
Économique, sociologie et statistique – ES	512
Manœuvres et hommes de métier – GL	504
Soutien technologique et scientifique – EG	448
Gestion des systèmes d'ordinateurs – CS	336
Services divers – GS	257
Réparation des navires – SR	233
Gestion des finances – FI	228

Source : SRFP en date du 31 mars 2007.

Tableau 14 – Groupes professionnels dont le rapport entre le nombre de candidatures et le nombre de postes disponibles sur *emplois.gc.ca* durant l'exercice 2006-2007 était le plus élevé

Groupe professionnel	Postes disponibles	Candidatures reçues	RATIO candidatures reçues/ postes disponibles
Exécution de la réglementation – RE	32	7 632	239
Secrétariat, sténographie et dactylographie – ST	25	4 454	178
Réglementation scientifique / Préposés aux brevets – SG	14	2 308	165
Commis aux écritures et règlements – CR	2 228	301 423	135
Organisation et méthodes – OM	7	911	130
Commerce – CO	83	10 636	128
Services administratifs – AS	945	113 054	120
Services scientifiques de la défense – DS	7	764	109
Soutien des sciences sociales – SI	105	11 002	105
Services d'information – IS	19	1 870	98

Source : SRFP en date du 31 mars 2007.

Nota : Les ratios ont été calculés en fonction des candidatures reçues pour les processus dont le nombre de postes à doter est connu.

5.16 Par opposition aux professions qui attirent un trop grand nombre de candidats et candidates, le taux de candidatures n'est pas optimal dans le cas de certains métiers spécialisés et emplois techniques, des professions liées à la santé et de celles liées aux finances et à la vérification, selon une analyse préliminaire des données sur les candidats et candidates recueillies provenant du SRFP. La CFP surveille certaines situations où les processus de recrutement sont soumis à des pressions en raison du nombre trop réduit de candidats et candidates. Elle consacrera plus d'efforts à approfondir sa compréhension de ces tendances et à déterminer si des initiatives de recrutement proactives sont nécessaires dans le cas de ces professions.

5.17 Selon une analyse des données démographiques des candidats et candidates ayant participé aux processus de recrutement généraux, ce qui comprend leurs études, leur lieu de résidence, leur première langue officielle, leurs compétences dans les langues officielles (selon leurs propres déclarations) et leur situation en regard de l'équité en matière d'emploi (selon leurs propres déclarations), la fonction publique attire des candidats et candidates diversifiés, bien instruits et provenant de partout au Canada.

5.18 Parmi les personnes qui ont postulé pour les possibilités de recrutement générales, près de 190 000 ont fourni des renseignements sur leur plus haut niveau d'études. Au moins 50 % ont affirmé posséder un diplôme universitaire : 35 % de premier cycle et 15 % de deuxième ou de troisième cycle.

La CFP continue d'observer un intérêt considérable pour les emplois dans la fonction publique chez les membres des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi [...]

5.19 Près de 50 % des 93 000 candidats et candidates aux postes de soutien administratif traditionnels des groupes Commis aux écritures et règlements (niveaux 1 à 5) et Services administratifs (niveaux 1 et 2) ont déclaré posséder un diplôme universitaire. Les diplômés et diplômées universitaires démontrent peut-être un intérêt excessif pour les postes de soutien administratif parce qu'ils et elles les considèrent comme une porte d'entrée dans la fonction publique. Cette tendance entraîne le risque de sous-employer des travailleuses et des travailleurs du savoir compétents qui pourraient occuper, dans un autre domaine de travail, un poste qui conviendrait mieux à leurs connaissances.

5.20 La CFP continue d'observer un intérêt considérable pour les emplois dans la fonction publique chez les membres des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi; la proportion des candidats et candidates dépasse en effet la disponibilité au sein de la population active (DPA) pour chacun de ces groupes, sauf pour celui des personnes handicapées. Dans leur candidature aux possibilités de recrutement générales affichées en 2006-2007, 60 % des candidats et candidates ont fait une déclaration volontaire de leur appartenance au groupe des femmes (DPA : 52,2 %), 21 % au groupe des minorités visibles (DPA : 10,4 %), 3,5 % à celui des Autochtones (DPA : 2,5 %) et 3,1 % à celui des personnes handicapées (DPA : 3,6 %).

5.21 Comme l'illustre le tableau ci-après, les candidats et candidates habitent toutes les régions du Canada, et une majorité d'entre eux (63 %) provient de l'Ontario ou du Québec. À l'exception de l'Alberta, qui est aux prises avec un marché du travail extrêmement concurrentiel, ces proportions correspondent à la répartition des emplois disponibles dans chaque province et à la répartition de la population canadienne dans son ensemble.

Tableau 15 – Répartition en pourcentage des candidats et candidates, des emplois annoncés et de la population canadienne selon la province et le territoire

Province/territoire	Résidence des candidats et candidates	Lieu des emplois annoncés	% de la population canadienne
Alberta	5,9 %	9,4 %	10,4 %
Colombie-Britannique	11,1 %	11,2 %	13,0 %
Manitoba	4,9 %	3,8 %	3,6 %
Nouveau-Brunswick	3,5 %	3,6 %	2,3 %
Terre-Neuve-et-Labrador	2,1 %	0,7 %	1,6 %
Territoires du Nord-Ouest	0,3 %	1,1 %	0,1 %
Nouvelle-Écosse	4,8 %	4,9 %	2,9 %
Nunavut	0,1 %	0,3 %	0,1 %
Ontario	40,5 %	40,5 %	38,5 %
Île-du-Prince-Édouard	1,2 %	0,6 %	0,4 %
Québec	22,6 %	21,0 %	23,9 %
Saskatchewan	2,9 %	2,7 %	3,1 %
Yukon	0,1 %	0,3 %	0,1 %
TOTAL au Canada	**100,0 %**	**100,0 %**	**100,0 %**

Source : Données du SRFP sur le lieu de résidence du candidat et de la candidate et sur les emplois annoncés, 31 mars 2007. Pourcentages de population tirés du recensement de 2006.

5.22 Les candidats et candidates aux emplois dans la fonction publique représentent la dualité linguistique du Canada. Sur le plan de la première langue officielle (PLO), 73,5 % des candidats et candidates ont déclaré que leur PLO était l'anglais et 26,5 %, le français. Comme le montre le tableau ci-après, la déclaration volontaire de compétence dans la deuxième langue officielle était beaucoup plus élevée chez les candidats et candidates dont la PLO était le français que chez ceux et celles dont la PLO était l'anglais.

Tableau 16 – Répartition en pourcentage de la compétence linguistique des candidats et candidates en fonction de leur première langue officielle, 2006-2007

Autoévaluation de la compétence (orale) dans la seconde langue officielle	Candidats et candidates dont la première langue officielle est le français	Candidats et candidates dont la première langue officielle est l'anglais
Aucune	0,6 %	38,3 %
Débutant	8,2 %	37,9 %
Intermédiaire	36,7 %	16,7 %
Avancé	54,5 %	7,1 %
TOTAL	**100,0 %**	**100,0 %**

Source : SRFP en date du 31 mars 2007.

Programmes de recrutement spécialisés

5.23 La CFP dispose de stratégies de recrutement efficaces et ciblées pour jumeler les candidats et candidates aux possibilités de carrière dans la fonction publique fédérale. Elle administre cinq programmes de recrutement spécialisés distincts à l'intention des étudiants et étudiantes ainsi que des personnes ayant récemment obtenu un diplôme d'études postsecondaires. En 2006-2007, le recours aux programmes de recrutement spécialisés a continué d'augmenter, les organisations et les collectivités fonctionnelles essayant d'attirer et d'embaucher dans la fonction publique une main-d'œuvre diversifiée, représentative et compétente.

5.24 Le défi que doit continuellement relever la fonction publique est d'encourager les gestionnaires dans les ministères et organismes à tirer un meilleur parti de ces programmes de recrutement spécialisés afin de répondre à leurs besoins à court et à long terme en matière de renouvellement.

Le défi que doit continuellement relever la fonction publique est d'encourager les gestionnaires dans les ministères et organismes à tirer un meilleur parti de ces programmes de recrutement spécialisés afin de répondre à leurs besoins à court et à long terme en matière de renouvellement.

Recrutement postsecondaire

5.25 La CFP a recours à deux programmes distincts pour recruter des diplômés et diplômées postsecondaires et les embaucher pour des emplois permanents ou pour une durée déterminée : le Programme de recrutement postsecondaire (RP) et le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP).

5.26 **Programme de recrutement postsecondaire** – Le RP offre une approche coordonnée et cohérente du recrutement dans la fonction publique. Le programme, lancé en 1973, s'applique à l'échelle du pays et peut ainsi s'adapter à la politique sur la zone nationale de sélection. Bien que le programme ait ciblé depuis sa création les diplômés et diplômées universitaires, les critères de sélection ont été élargis en 2006, particulièrement pour les choix de carrière à l'Agence des services frontaliers du Canada, et les diplômés et diplômées des collèges communautaires et des cégeps sont maintenant admissibles au programme.

5.27 Le programme comporte deux composantes : un répertoire général et un système ciblé par l'entremise duquel les organisations peuvent annoncer des possibilités d'emploi ou des choix de carrière précis. Cette approche maintient auprès des candidats et candidates la visibilité de l'organisation tout en permettant à celle-ci de tirer profit de sa participation à une campagne collective. Les nominations sont effectuées de façon continue à partir du programme de RP.

5.28 En 2006-2007, la CFP a mené deux campagnes de RP. La première a eu lieu à l'automne 2006 et la deuxième à l'hiver 2007. En tout, les deux campagnes ont entraîné l'annonce de 22 choix de carrière dans 15 organisations différentes.

5.29 Au total, 16 785 personnes ont soumis 31 686 candidatures dans le cadre du programme de RP. Les tableaux suivants présentent le profil démographique des candidats et candidates du programme de RP.

Tableau 17 – Profil scolaire des candidats et candidates du programme de RP (plus haut niveau atteint)

Baccalauréat	Maîtrise	Doctorat	Diplôme d'études collégiales	Autres	Total (16 785 candidats et candidates)
52,5 %	37,3 %	4,2 %	3,5 %	2,5 %	100,0 %

Source : SRFP en date du 31 mars 2007.

Tableau 18 – Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi parmi les candidats et candidates du programme de RP

Membre d'une minorité visible	Autochtone	Personne handicapée	Femme
37,8 %	1,7 %	2,5 %	53,5 %

Source : SRFP en date du 31 mars 2007.

Tableau 19 – Nombre et répartition des candidats et candidates du programme de RP selon la province et le territoire de résidence

Province/territoire de résidence	Nbre	%
Alberta	561	3,3 %
Colombie-Britannique	1 374	8,2 %
Manitoba	358	2,1 %
Nouveau-Brunswick	238	1,4 %
Terre-Neuve-et-Labrador	184	1,1 %
Territoires du Nord-Ouest	8	0,1 %
Nouvelle-Écosse	500	3,0 %
Nunavut	2	0,0 %
Ontario	7 309	43,5 %
Île-du-Prince-Édouard	82	0,5 %
Québec	5 711	34,0 %
Saskatchewan	202	1,2 %
Yukon	10	0,1 %
Hors du Canada	246	1,5 %
TOTAL	**16 785**	**100,0 %**

Source : SRFP en date du 31 mars 2007.

Tableau 20 – Nombre et représentation selon la première langue officielle déclarée par les candidats et candidates du programme de RP

Première langue officielle	Nbre	%
Anglais	10 912	65,0 %
Français	5 873	35,0 %
TOTAL	**16 785**	**100,0 %**

Source : SRFP en date du 31 mars 2007.

En 2006-2007, 453 personnes ont été nommées grâce au programme de RP [...]

5.30 Étant donné le nombre élevé de candidats et candidates, la CFP a recours à des examens et à d'autres méthodes pour s'assurer de présenter aux ministères et organismes uniquement les candidats et candidates qui répondent aux exigences du poste. Dans 13 des 22 choix de carrière annoncés en 2006-2007, des examens ont été utilisés pour déterminer quelles candidates et quels candidats seraient présentés au ministère ou à l'organisme pour une évaluation et un contrôle plus poussés. En 2006-2007, des examens ont eu lieu dans 80 ambassades et consulats canadiens à l'étranger et dans 50 centres canadiens ici au pays.

5.31 Le nombre de choix de carrière annoncés en 2006-2007 reflète les efforts constants que la CFP déploie pour inciter les organisations à utiliser le programme de RP afin d'attirer des diplômés et diplômées postsecondaires. En 2007-2008, la CFP continuera d'élargir la portée du programme en examinant diverses options pour augmenter la participation des ministères et organismes fédéraux. Des démarches uniques à l'égard du recrutement continueront d'être élaborées, comme le Programme des étudiants ambassadeurs, dans le cadre duquel des étudiants et étudiantes collaborent avec des établissements scolaires afin de faire la promotion des emplois dans la fonction publique auprès des diplômées et diplômés postsecondaires.

5.32 En 2006-2007, 453 personnes ont été nommées grâce au programme de RP (ce qui comprend les nominations découlant du Programme de stagiaires en gestion, du Programme de formation accélérée pour les économistes et du Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes), et l'on a offert à 384 d'entre eux un poste pour une période indéterminée.

5.33 Selon les rapports produits en juin 2007 par les ministères et organismes à l'intention de la CFP, ces 384 nouveaux fonctionnaires représentaient près de 20 % du recrutement postsecondaire. En plus des programmes de

RP et de RLP de la CFP, les ministères et organismes ont également eu recours à des mécanismes de transition pour les étudiants et étudiantes ainsi qu'à leurs propres programmes et processus de recrutement pour embaucher des diplômés et diplômées postsecondaire.

5.34 **Programme de recrutement de leaders en politiques** – Le Programme de recrutement de leaders en politiques accroît la capacité de la fonction publique fédérale en matière d'analyse et d'élaboration de politiques. Il permet de répondre à des questions importantes auxquelles le Canada est confronté, comme les préoccupations relatives à la sécurité nationale, à la santé, au développement social ainsi qu'à l'environnement. Le programme est dirigé par la CFP en collaboration avec un groupe de diplômés et diplômées ayant participé au programme de même qu'avec des leaders en politiques provenant de diverses organisations. Il cible et recrute les Canadiens et les Canadiennes qui ont obtenu un diplôme d'une université canadienne ou étrangère renommée, qui possèdent un excellent dossier scolaire, qui ont acquis une expérience pertinente dans le domaine des politiques et qui ont fait preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles et leurs études. Ces personnes ont les antécédents et les compétences nécessaires pour relever les défis que posent les politiques gouvernementales et pour apporter une contribution significative à la fonction publique.

5.35 Grâce aux personnes de fort calibre qui ont été embauchées jusqu'à maintenant au moyen du programme, celui-ci a soulevé un intérêt considérable au sein des organisations fédérales. Les deux campagnes de recrutement initiales ont été menées à l'hiver et à l'automne 2005. La campagne de l'hiver a donné lieu à 903 candidatures et celle de l'automne, à 1 181 candidatures. Au total, les deux premières campagnes ont permis de présélectionner 95 candidats et candidates qualifiés (43 à l'hiver et 52 à l'automne). À l'automne 2006, une troisième campagne de recrutement pour le programme de RLP a attiré 1 005 Canadiens et Canadiennes et a permis de présélectionner 51 candidats et candidates qualifiés. À la suite de ces trois campagnes, 70 candidats et candidates ont été embauchés à des postes pour une période indéterminée de niveau intermédiaire ou supérieur, en date du 17 juillet 2007. Les quatre principaux ministères et organismes ayant embauché des candidats et candidates du programme de RLP sont Affaires étrangères et Commerce international Canada, Ressources humaines et Développement social Canada, Patrimoine canadien et l'Agence canadienne de développement international.

5.36 **Collectivités fonctionnelles** – La CFP s'efforce de faciliter l'embauche dans les collectivités fonctionnelles. Celles-ci sont composées de fonctionnaires du secteur public fédéral qui ont des fonctions, des buts et des intérêts professionnels communs, comme les spécialistes des RH et les techniciens

et techniciennes en informatique. La CFP contribue à la conception, à l'élaboration, à la mise en œuvre et à la prestation de services liés, d'un point de vue collectif, au recrutement dans la fonction publique fédérale. La CFP soutient les collectivités en utilisant le Programme de recrutement postsecondaire et le Système de ressourcement de la fonction publique.

5.37 En 2006-2007, la CFP a créé quatre répertoires de recrutement pour des collectivités fonctionnelles : un pour la collectivité scientifique et technologique et trois pour la collectivité des conseillers et conseillères en ressources humaines. Dans l'ensemble, plus de 30 ministères et organismes ont eu recours à ces répertoires. Les cinq initiatives de recrutement liées à la création de ces quatre répertoires de candidats et candidates ont suscité environ 14 000 candidatures.

5.38 **Répertoire de recrutement scientifique et technique** – À l'automne 2006, la CFP a lancé une initiative visant à créer, pour le compte de la collectivité scientifique et technique (S-T), un répertoire de candidats et candidates non évalués dans le domaine des S-T. La collectivité S-T est composée de membres employés par 13 organisations fédérales différentes. Le tableau ci-dessous présente un résumé des résultats liés à cette initiative pour la période s'étendant de janvier à mars 2007.

Tableau 21 – Résultats de l'initiative de recrutement au sein de la collectivité scientifique et technique

Initiative (S-T)	Candidatures reçues	Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi			Demandes provenant de quatre ministères	Postes à doter	Nominations
		MV	PH	AU			
Automne 2006	2 192	33,0 %	2,0 %	1,0 %	7	30	En cours

Source : SRFP et dossiers de recrutement de la CFP.

Légende : MV : Minorités visibles PH : Personnes handicapées AU : Autochtones

5.39 **Répertoires de recrutement pour les conseillers et conseillères en ressources humaines** – L'Agence de la fonction publique du Canada et le Conseil des ressources humaines se sont joints à la CFP en janvier 2006 pour lancer un processus externe de recrutement à l'échelle de la fonction publique. Vingt-quatre ministères et organismes ont pris part à cette campagne visant à renouveler la collectivité des RH par le recrutement de conseillers

et conseillères au niveau d'entrée. Les ministères et organismes ont recruté 111 conseillers et conseillères en RH grâce à cette campagne. Les organismes centraux qui géraient la campagne ont tiré profit des assouplissements qu'offre la LEFP, comme l'utilisation, lors de la rencontre avec les candidats et candidates complètement évalués, des critères constituant un atout pour gérer le volume de candidatures et pour jumeler les candidatures avec les organisations. Un répertoire de candidats et candidates entièrement évalués a été créé, et l'évaluation a été effectuée au nom d'une communauté de pratique plutôt qu'au nom de ministères et d'organismes précis. En conséquence, 104 nominations ont été effectuées dans les 18 semaines suivant la date de l'annonce du processus de recrutement.

5.40 Vu le succès de la première campagne de recrutement, une deuxième initiative a été lancée à l'automne 2006. Dix-sept ministères ont pris part à cette initiative jusqu'à l'étape du salon de l'emploi. Cette deuxième campagne a permis de présélectionner 163 conseillers et conseillères des RH de niveau d'entrée. Les nominations auront lieu en 2007-2008 à la suite du processus de jumelage. Le tableau suivant présente un résumé des résultats des deux campagnes.

Tableau 22 – Résultats de l'initiative de recrutement au niveau d'entrée au sein des ressources humaines

Initiative (PE-1/ PE-2)	Candidatures reçues	Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi			Nombre de présentations	Nombre de candidats et candidates qualifiés	Nombre de nominations
		MV	PH	AU			
Hiver 2006	2 718	23,0 %	3,0 %	2,3 %	350	159	111
Automne 2006	1 886	32,0 %	3,9 %	1,9 %	353	163	en cours

Source : SRFP et dossiers de recrutement de la CFP.

Légende : MV : Minorités visibles PH : Personnes handicapées AU : Autochtones

5.41 Une troisième campagne a été lancée à l'été 2006 pour remédier à la pénurie continuelle de spécialistes des RH qualifiés à mi-chemin de carrière. Trente-quatre ministères et organismes ont pris part à cette campagne. Un répertoire de candidats et candidates partiellement évalués (présélectionnés en fonction de leur expérience et de leurs études) a été créé à la suite de cette campagne. Le tableau suivant présente un résumé des résultats.

Tableau 23 – Résultats de l'initiative de recrutement de spécialistes des ressources humaines à mi-chemin de carrière

Initiative (AS-1)	Candidatures reçues	Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi			Nombre de candidatures dans le répertoire	144 demandes de dotation				Nombre de nominations
		MV	PH	AU		PE-3	PE-4	L'un ou l'autre	Postes à doter	
Été 2006	1 500	22,0 %	6,0 %	4,0 %	614	137	113	13	263	7

Source : SRFP et dossiers de recrutement de la CFP.

Légende : MV : Minorités visibles PH : Personnes handicapées AU : Autochtones

5.42 La collectivité fonctionnelle des RH a par la suite opté pour une évaluation complète des candidats et candidates dans les domaines de la dotation, des relations de travail et de la classification. C'est ainsi qu'un répertoire de 30 candidats et candidates ayant fait l'objet d'une évaluation complète a été constitué. La CFP continuera à offrir les services de ces candidats et candidates en 2007-2008.

5.43 Pendant l'hiver 2007, une campagne nationale a été lancée dans le but de doter des postes de conseiller et conseillère en rémunération au niveau d'entrée. Vingt-huit ministères et organismes ont participé à cette campagne. Dans ce cas-ci également, les nominations dans le cadre de cette campagne se feront en 2007-2008. Le tableau qui suit présente les résultats préliminaires de ce processus de recrutement, en date de mai 2007.

Tableau 24 – Résultats de l'initiative de recrutement chez les conseillers et conseillères en rémunération

Initiative (AS-1)	Candidatures reçues	Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi			Nbre de candidats et candidates présélectionnés	Nbre de candidats et candidates qualifiés
		MV	PH	AU		
Hiver 2007	5 770	17,0 %	3,0 %	2,0 %	650	131

Source : SRFP et dossiers de recrutement de la CFP.

Légende : MV : Minorités visibles PH : Personnes handicapées AU : Autochtones

5.44 La CFP continuera à promouvoir des approches de dotation comme les processus de dotation collective et à en surveiller l'application. Elle cherchera des moyens de réaliser des gains d'efficacité, tout en veillant à ce que les approches individualisées continuent d'être menées dans le respect des valeurs du système de dotation.

Recrutement d'étudiants et d'étudiantes à des emplois temporaires

5.45 La CFP utilise trois programmes afin de recruter des étudiants et étudiantes pour des emplois temporaires, à temps plein ou à temps partiel, pendant leurs études : le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), le Programme des adjoints de recherche (PAR) et le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop).

5.46 Chacun de ces programmes se veut un moyen pour les étudiants et étudiantes d'acquérir une expérience de travail susceptible de les inciter à envisager une carrière dans la fonction publique.

Chacun de ces programmes se veut un moyen pour les étudiants et étudiantes d'acquérir une expérience de travail susceptible de les inciter à envisager une carrière dans la fonction publique.

5.47 Conformément aux critères ou aux politiques de leur organisation, les administrateurs généraux et administratrices générales peuvent intégrer des étudiants et étudiantes dans des emplois de la fonction publique en leur permettant de poser leur candidature à des processus internes annoncés ou à des processus externes non annoncés. Le cas échéant, les étudiants et étudiantes doivent avoir été recrutés en conformité avec la Politique sur l'embauche des étudiants du Conseil du Trésor.

5.48 Des mécanismes d'intégration facilitent l'embauche d'étudiants et d'étudiantes par l'intermédiaire des programmes Coop, d'internat, du PFETE et du PAR dans des postes de durée déterminée ou de période indéterminée au sein de la fonction publique fédérale, au terme de leurs études. À la lumière des renseignements fournis par 59 organisations à propos de leurs activités de recrutement en 2006-2007, ces ministères et organismes ont fait état de l'embauche de 591 diplômés et diplômées de programmes d'études postsecondaires pour une période indéterminée, par le recours à des mécanismes d'intégration[15].

[15] Au printemps 2007, on a demandé aux ministères et organismes de fournir leur contribution à la CFP à l'appui du Plan d'action du renouvellement de la fonction publique.

5.49 **Programme fédéral d'expérience de travail étudiant** – Le PFETE est le principal instrument à l'aide duquel les ministères et organismes fédéraux recrutent des étudiants et étudiantes pour des emplois d'étudiants chaque année. Les candidats et candidates doivent être étudiants à temps plein dans un établissement secondaire ou postsecondaire accrédité, retourner aux études à temps plein pendant l'année scolaire qui suit (leur emploi), et avoir au moins l'âge minimal pour travailler dans la province ou le territoire où l'emploi est offert.

5.50 En 2006-2007, le PFETE a suscité 71 402 candidatures parmi lesquelles 56 162 ont été proposées à des organisations du gouvernement, pour un total de 9 574 nominations. Les cinq principaux ministères concernés étaient : Ressources humaines et du Développement social Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Service Canada et Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Tableau 25 – Activités du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Candidatures reçues	76 094	76 000	71 402
Nominations	6 556	8 581	9 574

Source : Système du PFETE et dossiers de nomination de la CFP.

5.51 **Programme des adjoints de recherche** – Le PAR a pour objet de recruter des étudiants et étudiantes de niveau postsecondaire qui ont besoin d'acquérir de l'expérience en recherche appliquée afin d'obtenir leur diplôme. Initialement, le PAR faisait partie du PFETE, mais il constitue maintenant un programme distinct visant à aider des diplômés et diplômées en science et en technologie à compléter leur programme d'études en leur fournissant des occasions de prendre part à des projets de recherche.

5.52 Dans le cadre de ce programme, les étudiantes et étudiants sont dirigés vers des programmes de recherche en cours, dans des installations du gouvernement fédéral. Les ministères et organismes fédéraux peuvent afficher des postes en recherche spécifique sur le site Web du PAR, toute l'année. Pour être retenus, les candidats et candidates doivent être reconnus comme des étudiants, au sens de la Politique sur l'emploi des étudiants du Conseil du Trésor du Canada.

Tableau 26 – Activités du Programme des adjoints de recherche en 2006-2007

Demandes	Recommandations	Nominations	Reconductions
175	76	36	95

Source : Dossiers de la CFP et renseignements provenant des ministères et organismes.

5.53 **Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop) –** La CFP gère le Programme Coop postsecondaire de la fonction publique. L'un des rôles qui incombe à la CFP est de confirmer que les programmes Coop et d'internat offerts par des établissements d'enseignement postsecondaire remplissent les critères d'admissibilité, et à permettre ainsi à des étudiants et étudiantes d'obtenir un placement en emploi au sein de la fonction publique fédérale. La CFP ne dirige pas le recrutement ni les recommandations aux fins du programme Coop. Le processus de recrutement a été délégué pour l'essentiel aux ministères et organismes, et sa coordination relève des établissements d'enseignement offrant des programmes Coop. En 2006-2007, 3 465 nominations ont été faites dans le cadre de ce programme.

5.54 Le programme est maintenant très prisé par les gestionnaires de la fonction publique, d'autant plus qu'un nombre grandissant d'établissements d'enseignement demandent à être reconnus par la CFP, et à faire approuver leurs programmes. En outre, en vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* de 2003, les ministères et organismes ont maintenant la possibilité de retenir un plus grand nombre d'étudiants et d'étudiantes pour des affectations Coop et des placements en emploi. Les gestionnaires ont en outre la possibilité d'offrir à des étudiants et étudiantes du programme Coop des postes permanents.

Pratique digne de mention

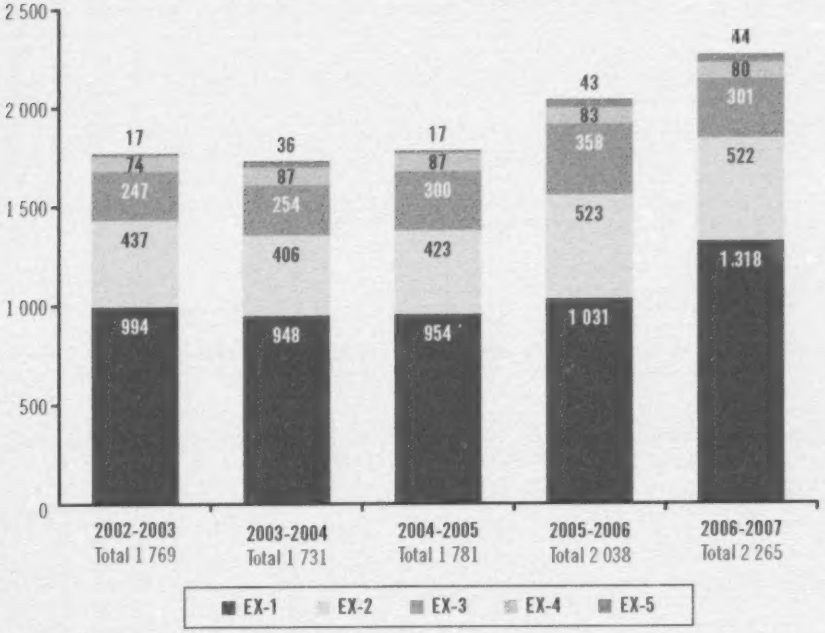
Le Projet pilote Coop de **Pêches et Océans Canada** (MPO) illustre bien les avantages que l'on peut tirer du recours au Programme Coop. En réponse au besoin exprimé par le MPO de trouver des recrues en matière de vérification et d'évaluation, l'Université d'Ottawa a collaboré avec le MPO à l'élaboration d'un programme pilote qui a par la suite été approuvé par la CFP, dans le cadre du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat. Grâce au programme du MPO, des étudiants et étudiantes de troisième année à l'université reçoivent une formation leur permettant de remplir les exigences du ministère applicables aux vérificateurs et évaluateurs internes, et d'acquérir l'expérience pratique dont ils ont besoin pour remplir les exigences de leur programme d'études. Les étudiants et étudiantes obtiennent ainsi la possibilité d'acquérir des habiletés et des compétences, tout au long de leur programme, et de se voir offrir un emploi à temps plein au ministère, après avoir reçu leur diplôme. Les organismes partenaires considèrent cette approche comme une pratique exemplaire contribuant au rajeunissement de la fonction publique fédérale et comme une étape importante pour le programme Coop.

Ressourcement des cadres

5.55 En 2006-2007, il y a eu au total 2 265 nominations (y compris les nouvelles nominations, les promotions et les affectations par intérim) au niveau des cadres de direction, ce qui représente une augmentation de 11,1 % par rapport à 2005-2006. Le nombre des nominations au niveau EX-1 a augmenté de 27,8 % et les nominations dans des postes EX-3 ont diminué de 15,9 %, tandis qu'aux autres niveaux EX, la situation a relativement peu changé.

5.56 En 2006-2007, le nombre de cadres de direction (EX) a augmenté pour passer à 4 121 – une augmentation de 5,4 % par rapport à 2005-2006. Le pourcentage de postes de niveau EX-1 a connu une augmentation de 7,3 %, le nombre de postes étant passé de 1 999 à 2 144, et celui des postes de niveau EX-2 est passé de 920 à 996, soit une augmentation de 8,3 %.

Figure 15 – Activités de dotation de postes de cadre de direction (EX) selon l'exercice et le niveau



Source : Dossiers de la CFP sur les nominations.

Tableau 27 – Population du groupe EX selon le niveau et l'exercice financier

	Mars 2003	Mars 2004	Mars 2005	Mars 2006	Mars 2007
EX-1	1 901	1 972	1 977	1 999	2 144
EX-2	939	947	892	920	996
EX-3	655	674	682	733	728
EX-4	184	173	177	177	172
EX-5	77	77	71	81	81
TOTAL	**3 756**	**3 843**	**3 799**	**3 910**	**4 121**

Source : Dossiers de la CFP sur la population.

5.57 Dans le Groupe de la direction, les promotions ont connu une augmentation de 26,4 %, pour passer de 677 en 2005-2006 à 856 en 2006-2007.

- L'augmentation au niveau EX-1 a été de 69,1 %, le nombre de nominations étant passé de 278 à 470, et elle a été de 8,1 % au niveau EX-2, le nombre des promotions étant passé de 210 à 227.
- Au niveau EX-3, il y a eu une diminution de l'ordre de 22,1 %, le nombre des promotions étant passé de 131 à 102, en 2006-2007.
- Pour ce qui est des niveaux EX-4 et EX-5, le nombre des promotions a augmenté de 2,9 % et diminué de 8,3 % respectivement.

5.58 Le nombre de nominations par intérim au niveau de la haute direction (EX) a augmenté de 1,7 %, pour passer de 754 en 2005-2006 à 767 en 2006-2007.

Tableau 28 – Promotions et nominations intérimaires visant le groupe EX, selon l'exercice financier

Activité	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Changement (par rapport à l'an dernier)
TOTAL des nominations EX	**1 769**	**1 731**	**1 781**	**2 038**	**2 265**	**11,1 %**
Promotions	713	600	466	677	856	26,4 %
Nominations intérimaires	530	572	673	754*	767	1,7 %

Source : Dossiers de la CFP sur les nominations.

* ***Erratum*** : Le Rapport annuel 2005-2006 indiquait à tort 752 nominations intérimaires.

Postes de cadre de direction à dotation bilingue impérative

5.59 En 2006-2007, les ministères et organismes ont continué à accroître le nombre de postes de cadre de direction à dotation bilingue impérative. L'expression « dotation bilingue impérative » signifie que les candidats et candidates doivent satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment où ils acceptent l'offre d'emploi. Cette obligation a été instaurée en 2004, en vertu d'une directive du Conseil du Trésor selon laquelle il ne fallait recourir à la dotation impérative que dans des circonstances exceptionnelles, ou en conformité avec les dispositions d'exception énoncées dans cette directive.

5.60 La directive du Conseil du Trésor ne s'applique pas aux postes qui sont ouverts au public, lesquels peuvent être dotés sur une base impérative ou non impérative. Dans le cas d'une nomination non impérative dans un poste assorti d'une exigence de bilinguisme, la personne doit consentir à devenir bilingue, en suivant la formation linguistique offerte par l'employeur.

Tableau 29 – Nombre et pourcentage de nominations bilingues impératives visant le groupe EX, selon le niveau et l'exercice financier

	2002-2003		2003-2004		2004-2005		2005-2006		2006-2007	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
EX-1	493	49,6	517	54,5	559	58,6	674	65,4	865	65,6
EX-2	221	50,6	211	52,0	273	64,5	338	64,6	363	69,5
EX-3	153	61,9	158	62,2	198	66,0	284	79,3	240	79,5
EX-4	54	73,0	63	72,4	59	67,8	60	72,3	68	85,0
EX-5	15	88,2	27	75,0	14	82,4	35	81,4	38	86,3
Total partiel – Nominations – Dotation bilingue impérative	936	52,3	976	56,3	1 103	61,9	1 391	68,2	1 574	69,5
TOTAL Nominations	**1 769**		**1 731**		**1 781**		**2 038**		**2 265**	

Source : Dossiers de nomination de la CFP.

5.61 En 2006-2007, le pourcentage des nominations dans des postes à dotation bilingue impérative dans le groupe EX a continué d'augmenter, pour passer de 68,2 % en 2005-2006 à 69,5 % en 2006-2007.

Services de ressourcement des cadres de direction

5.62 À l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) en décembre 2005, la CFP a délégué ses pouvoirs de nomination à des postes de cadres de direction (niveaux EX-1 à EX-5)[16]. En conséquence, les services de ressourcement des cadres offerts par la CFP sont devenus

facultatifs. Depuis, certains administrateurs généraux et administratrices générales ont choisi de recourir à leurs propres services de RH internes pour mener ces processus, tandis que de nombreux ministères et organismes continuent de faire appel à la CFP pour les services de ressourcement des cadres des niveaux EX-1 à EX-3. L'Agence de la fonction publique du Canada appuie les processus de sélection et de recrutement aux niveaux EX-4 et EX-5.

5.63 La Direction du ressourcement des cadres de direction de la CFP continue d'offrir aux organisations un éventail de services de ressourcement des cadres, pour les niveaux EX-1 à EX-3. Il s'agit entre autres des services de dotation interne en vue de la sélection de cadres de direction, de même que des stratégies ciblées de recrutement ou de dotation collective à l'intention des groupes visés par l'équité en matière d'emploi ou des collectivités fonctionnelles, notamment en technologie de l'information et en finances.

5.64 En 2006-2007, la Direction du ressourcement des cadres a fourni des services de recrutement, d'évaluation et de sélection à l'égard de 603 processus de dotation de cadres, aux niveaux EX-1 à EX-3.

En 2006-2007, la Direction du ressourcement des cadres a fourni des services de recrutement, d'évaluation et de sélection à l'égard de 603 processus de dotation de cadres, aux niveaux EX-1 à EX-3.

5.65 Le nombre de demandes adressées à la CFP en ce qui concerne la tenue de processus visant les cadres de direction, aussi bien sous forme d'annonces externes qu'internes, a augmenté de 20,2 % par rapport à 2005-2006. Au cours des cinq derniers exercices, le volume des demandes a augmenté de 68,2 %.

Tableau 30 – Demandes de processus de sélection pour les niveaux EX-1 à EX-3 selon l'exercice

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Demandes	7 677	8 691	9 820	10 746	11 435

Source : Système de ressourcement des cadres de direction intégré et registre des cas, CFP.

[16] Sous le régime de l'ancienne LEFP, la CFP a délégué aux administrateurs généraux et administratrices générales le pouvoir de mener certains types d'activités de ressourcement des cadres de direction, notamment les nominations intérimaires, les nominations latérales et les mutations. En 2001, la CFP a mis en place une approche stratégique de dotation des postes de cadres, sous le régime de laquelle les administrateurs généraux et administratrices générales se sont vu déléguer le pouvoir de faire certaines nominations de cadres conformément aux plans préalablement approuvés à cet égard.

Évaluation

5.66 La CFP offre un large éventail de produits et services d'évaluation aux ministères et organismes fédéraux, de façon à orienter les Canadiens et Canadiennes vers des postes assortis à leurs compétences et habiletés au sein de la fonction publique fédérale. Ces produits et services sont principalement offerts par l'intermédiaire du Centre de psychologie du personnel de la CFP, un centre d'expertise en évaluation, aux fins de sélection et de perfectionnement. La CFP produit des examens visant à évaluer les candidats et candidates à des postes dans la fonction publique. En 2006-2007, la CFP a modernisé ses outils d'évaluation et en a adopté de nouveaux, et a répondu à la forte demande que ses produits et services ont suscitée.

Le recours aux examens uniformisés de la CFP a permis aux ministères et organismes de s'assurer que leurs processus d'évaluation étaient justes, transparents et fondés sur le mérite.

Nombres d'évaluations

5.67 En 2006-2007, dans l'ensemble, le nombre d'examens a augmenté considérablement par rapport à l'exercice précédent. Ces augmentations se sont produites dans presque toutes les catégories d'examens, notamment dans les examens des aptitudes en gestion/leadership, les examens professionnels et les évaluations de langue seconde. En particulier, les ministères et organismes ont exprimé un vif intérêt envers les outils d'examen permettant de sélectionner efficacement des volumes importants de candidatures. Les examens qui ont donné lieu aux volumes les plus élevés comprenaient les tests visant à mesurer le jugement, l'aptitude à communiquer par écrit, les habiletés cognitives, les compétences en langue seconde et les aptitudes pour le leadership.

5.68 Le recours aux examens uniformisés de la CFP a permis aux ministères et organismes de s'assurer que leurs processus d'évaluation étaient justes, transparents et fondés sur le mérite. Les organisations ont aussi manifesté un vif intérêt envers les instruments servant à mesurer les nouvelles compétences clés en leadership, le profil de leadership applicable à l'ensemble de la fonction publique dévoilé conjointement en 2005 par la CFP et par l'Agence de la fonction publique du Canada. En dépit des augmentations substantielles en termes de volume, les données sur la satisfaction de la clientèle donnent à penser que les ministères et organismes continuent d'apprécier le professionnalisme des services de la CFP.

Tableau 31 – Nombres d'évaluations

Nombre d'évaluations	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Changement (par rapport à l'an dernier)
Tous examens confondus	153 060	129 042	112 318	162 200	180 591	11,3 %
Évaluation des EX (SELEX)	555	412	309	485	544	12,2 %
Évaluation des EX (vérification des références)	1 286	1 761	2 103	2 246	1 892	-15,8 %

Source : Centre de psychologie du personnel.

5.69 De nombreux facteurs ont contribué à l'accroissement du nombre d'examens, notamment le recours accru à la zone nationale de sélection, l'intensification des campagnes de recrutement au niveau postsecondaire et le nombre accru de mesures de dotation collective. L'augmentation du nombre d'examens s'est accompagnée d'une demande accrue de services d'évaluation connexes.

5.70 De la même manière, la demande de services de mentorat pour les cadres et pour les cadres aspirants a augmenté. Le nombre de fonctionnaires faisant appel à des services de counselling aux cadres supérieurs a augmenté de 47 %, pour passer à 873, comparativement à 595 en 2005-2006.

5.71 Par l'intermédiaire de ses Services de counselling aux cadres supérieurs, la CFP offre aux cadres supérieurs de la fonction publique un éventail de services de mentorat conçus pour perfectionner les compétences en leadership et en gestion. Au moyen d'interventions ciblées et personnalisées, la CFP contribue à l'efficacité du rendement des cadres, soutient les organisations productives et contribue à instaurer des pratiques de gestion saines. Elle apporte aussi son soutien à la gestion de carrière aussi bien pour des clients, à titre individuel, que pour la fonction publique dans son ensemble.

5.72 La demande de simulations pour la sélection des EX (SELEX) a également augmenté. Les SELEX sont l'outil d'évaluation qu'emploie la CFP pour la sélection de cadres au niveau d'entrée. En raison d'une modification apportée au financement au cours du dernier tiers de l'exercice, pour la première fois, ministères et organismes ont dû assumer les frais liés à ce service. La régularité observée dans le volume des SELEX peut s'expliquer en partie par l'adoption d'une norme de qualification pour les cadres de direction, norme qui exige l'évaluation des mêmes aptitudes que celles

que cet outil d'évaluation sert à mesurer. Cet important instrument d'évaluation contribue à l'évaluation de la capacité en leadership et permet de repérer les candidats et candidates compétents pour occuper des postes de direction.

- L'augmentation du nombre de SELEX contraste avec la diminution du côté de la vérification des références pour les cadres de direction. Les diminutions observées peuvent s'expliquer par le fait qu'au cours de l'exercice, ce service est passé à un mode de gestion par recouvrement des coûts.

La CFP a en effet administré un plus grand nombre d'examens en compréhension de l'écrit, en expression écrite et en interaction orale que durant l'exercice précédent.

Évaluation de la langue seconde

5.73 La CFP est responsable de l'évaluation des compétences en langue seconde. Elle s'acquitte de ce mandat par l'élaboration, l'administration et le suivi des examens de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale en langue seconde. Les évaluations de langue seconde constituent une composante essentielle des postes à dotation bilingue. En 2006-2007, la CFP a pu constater que le nombre d'évaluations de langue seconde continuait à augmenter, au Centre de psychologie du personnel. La CFP a en effet administré un plus grand nombre d'examens en compréhension de l'écrit, en expression écrite et en interaction orale que durant l'exercice précédent.

Tableau 32 – Nombre d'examens de langue seconde administrés, selon l'examen et l'exercice, et changement en pourcentage au cours du dernier exercice

Nombre d'examens de langue seconde	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Changement (par rapport à l'an dernier)
Compréhension de l'écrit	21 572	20 351	20 610	26 319	27 244	3,5 %
Expression écrite	24 069	22 679	23 347	28 950	29 887	3,2 %
Interaction orale	21 127	19 739	20 291	22 963	24 327	5,9 %

Source : Centre de psychologie du personnel.

5.74 La CFP prend également des dispositions en vue de faire face à l'accroissement des volumes et des délais d'attente à l'égard des examens d'interaction orale. Elle a aussi mis en place plusieurs mesures destinées à accroître

l'efficacité dans l'administration des examens. Ces mesures comprennent : l'adoption d'un calendrier électronique, l'accroissement des ressources consacrées aux examens d'interaction orale, des communications plus régulières avec les ministères et organismes. En outre, la CFP est à mettre en œuvre une stratégie d'établissement des priorités, ou approche de triage, pour toutes les demandes de service qu'elle reçoit, de manière à donner la priorité aux demandes de services de dotation impérative. Ce triage a amélioré la capacité de la CFP à répondre aux demandes opérationnelles urgentes en matière de dotation impérative. Dans la région de la capitale nationale, où le volume des examens d'interaction orale est le plus élevé, les nouvelles mesures ont permis de réduire les délais d'attente en ce qui concerne les examens d'interaction orale en français, qui sont passés de 14 semaines à environ quatre semaines. S'il est vrai que des progrès ont été réalisés dans la réduction des délais d'attente pour les examens d'interaction orale en français, des problèmes liés aux retards dans les examens d'interaction orale en anglais se sont posés au cours du dernier trimestre de 2006-2007, en raison de l'accroissement de la demande. Pour répondre à cette demande, la CFP a lancé une campagne nationale de recrutement et de certification d'évaluateurs et d'évaluatrices en anglais, en janvier 2007. De plus, une stratégie exhaustive destinée à régler la question des retards est en cours d'élaboration, et sa mise en œuvre est prévue en 2007-2008.

5.75 Le Centre continue à observer de près les taux de réussite aux examens d'interaction orale, que l'on peut voir au tableau 33. Des changements dignes de mention se sont produits en ce qui concerne les taux de réussite en 2006-2007. Il convient de noter, de façon particulière, la nette augmentation des taux de réussite aux examens de français. À titre d'exemple, les taux de réussite au niveau C d'interaction orale en français sont à leur niveau le plus élevé en cinq ans. Les facteurs qui pourraient expliquer les changements survenus dans les taux de réussite sont assez difficiles à cerner. La CFP a déployé au cours des dernières années de grands efforts dans le but de mettre en place de nouvelles mesures administratives afin de réduire le degré d'anxiété que peut occasionner le fait de passer un examen d'interaction orale. Toutefois, d'autres facteurs tels que les caractéristiques de la population ou les décisions stratégiques pourraient avoir une influence sur les taux de réussite. Les taux de réussite aux examens d'interaction orale en français sont à la hausse; toutefois, les taux de réussite pour le niveau C aux examens d'interaction orale en anglais ont chuté de manière significative au cours du dernier exercice. Cette diminution pourrait être liée au nombre élevé de candidats et candidates qui ont été soumis à l'examen en anglais en 2006-2007. Les demandes de services dans ce domaine ont augmenté de 20 %, pour passer à 16 735 au cours de l'exercice.

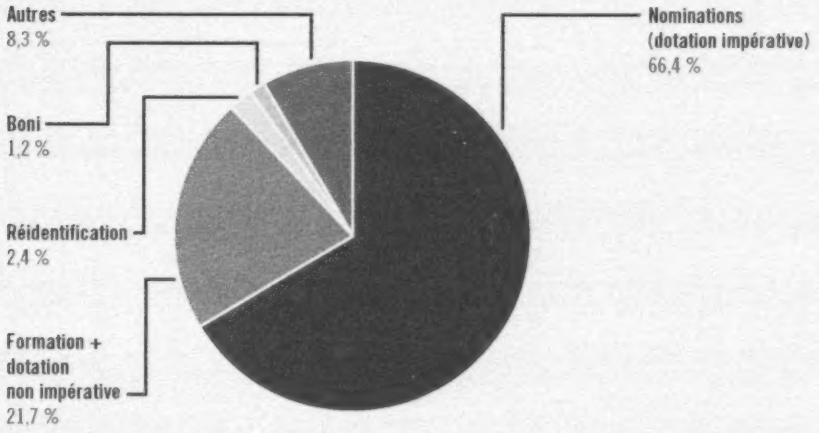
Tableau 33 – Taux de réussite du test d'interaction orale selon le niveau et l'exercice

Niveau	2004-2005		2005-2006		2006-2007	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous niveaux (A, B, C confondus)*	47,0 %	84,9 %	50,3 %	83,1 %	61,9 %	81,8 %
Niveau B seulement	57,1 %	90,2 %	63,7 %	88,7 %	72,2 %	89,5 %
Niveau C seulement	35,6 %	75,3 %	35,4 %	72,1 %	48,5 %	66,5 %
Niveau C pour les cadres de direction seulement	33,2 %	63,0 %	32,0 %	68,2 %	49,2 %	77,8 %

* Le taux de réussite représente le nombre de tests réussis à un niveau donné divisé par le nombre total de tests pour lequel ce niveau est exigé, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement au niveau de base, au niveau intermédiaire et au niveau avancé en matière de compétence en langue seconde.

Source : Centre de psychologie du personnel.

Figure 16 – Utilisation du test d'interaction orale en 2006-2007



Source : Centre de psychologie du personnel.

5.76 En 2006-2007, la CFP a poursuivi ses progrès dans la modernisation de tous les aspects de l'évaluation de langue seconde dans la fonction publique, de façon à s'assurer que ces tests continuent de refléter les pratiques exemplaires dans le domaine. La CFP s'est employée à renouveler ses instruments d'évaluation, et elle devait terminer l'élaboration d'un nouveau test de compétence en rédaction de langue seconde en avril 2007. Le nouveau test sera mis en application en 2007.

5.77 La CFP est également sur le point de terminer l'élaboration d'un nouveau test d'interaction orale. Les travaux d'élaboration seront terminés en 2007-2008, et le test sera appliqué en 2008. Le nouveau test reflétera les normes de l'heure en langue seconde de l'Agence de la fonction publique du Canada. D'un point de vue conceptuel, il s'inspirera en outre du Cadre européen commun de référence, un cadre conceptuel largement reconnu, mis au point par le Conseil de l'Europe. Le nouveau test d'interaction orale sera assorti de caractéristiques conçues pour accroître la transparence et améliorer la structure du test. Il mettra l'accent sur l'expression orale, l'interaction et l'écoute.

5.78 En 2006-2007, la CFP a mené avec succès un projet pilote appelé « Comité d'examen tripartite ». Cette initiative avait pour but d'examiner les facteurs pouvant expliquer l'incapacité des étudiants et étudiantes à atteindre le niveau cible C (avancé) en interaction orale, dans leur deuxième langue officielle, en dépit de la formation linguistique qu'ils ont reçue. Le Comité d'examen tripartite est constitué de représentants de la CFP, de l'École de la fonction publique du Canada et du ministère d'où provient le candidat ou la candidate. Il examine l'éventail des difficultés ou problèmes potentiels de nature personnelle, liés à la formation ou au test qui influent sur le rendement de la personne. Le Conseil a formulé des recommandations, au cas par cas, quant à la façon de mener la formation de la personne et de lui administrer le test. Dans un nombre important de cas, les personnes concernées sont parvenues à atteindre leurs niveaux cibles. Dans d'autres cas, les recommandations formulées se sont traduites après coup par la mise en place d'une formation mieux ciblée. Largement considéré comme une réussite par tous les intervenants concernés, le projet pilote se poursuivra en 2007-2008.

Les services d'examen en ligne permettent d'appuyer les processus de recrutement et de dotation, de manière significative. À titre d'exemple, la réalisation d'évaluations en temps opportun et au meilleur coût possible se révèle essentielle lorsqu'il faut évaluer des volumes importants de candidatures, dans divers endroits au pays.

Initiatives d'évaluation

5.79 En 2006-2007, la CFP a poursuivi l'implantation graduelle des examens en ligne et accru le nombre des centres d'examen en ligne régionaux. Il existe maintenant des installations d'examen en ligne fonctionnelles à Vancouver, à Ottawa et à Montréal, et des centres supplémentaires sont en cours d'aménagement. Les services d'examen en ligne permettent d'appuyer les processus de recrutement et de dotation, de manière significative. À titre d'exemple, la réalisation d'évaluations en temps opportun et au meilleur coût possible se révèle essentielle lorsqu'il faut évaluer des volumes importants de candidatures, dans divers endroits au pays.

5.80 En 2006-2007, la demande de locaux d'examen pour les personnes handicapées a aussi continué d'augmenter. Au cours des cinq derniers exercices, ce service est devenu un volet important du rôle que remplit le Centre de psychologie du personnel. En 2006-2007, on a dénombré au total 1 952 consultations, ce qui représente une augmentation de 45 % par rapport à 2005-2006. La CFP a aussi commencé à recevoir des demandes de modification des évaluations pour tenir compte de la diversité des antécédents culturels. Des augmentations ont été notées aux chapitres de la diversité, du nombre et de la complexité des demandes, qui proviennent de gestionnaires, d'agents et d'agentes des ressources humaines et de candidats et candidates. Les efforts que déploie la CFP pour adapter ses services d'examens contribuent à assurer l'élimination des obstacles auxquels font face les membres des groupes désignés et contribuent de manière générale à l'équité du processus de dotation et à la représentativité de la fonction publique.

5.81 En 2006-2007, la CFP a élaboré des solutions d'évaluation sur mesure, de manière à répondre aux besoins en dotation de plusieurs ministères et organismes. Ces solutions permettent d'assurer la meilleure concordance possible entre les candidats et candidates retenus et les exigences du poste que ces personnes sont appelées à occuper. À titre d'exemple, la CFP a travaillé en étroite collaboration avec le Conseil de la radiodiffusion des télécommunications canadiennes afin d'élaborer une méthode d'évaluation par « étude de cas » devant servir pour la dotation de postes d'analystes en télécommunications et en radiodiffusion. Cette nouvelle méthode d'évaluation a été conçue pour permettre à l'organisation de cibler plus précisément les compétences clés qui sont requises pour ces postes d'analyste, notamment les capacités de raisonnement analytique et de communication écrite.

5.82 La CFP a aussi élaboré et administré un processus national visant à évaluer les qualités personnelles dans les postes de niveau supérieur à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La CFP a mis au point des simulations et des vérifications de référence afin d'évaluer un éventail de qualifications chez les candidats et candidates, notamment la fiabilité, le jugement, l'entregent, l'intégrité et le sens de l'éthique. Le ministère a utilisé ce processus d'évaluation afin de doter des postes à Vancouver, à Toronto et à Montréal. Initialement, ce projet se voulait une initiative régionale visant la Colombie-Britannique et le Yukon. Compte tenu de la réussite du projet, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a décidé de l'étendre à d'autres régions. Ce projet illustre bien les efforts que déploie la CFP pour offrir aux ministères et organismes des solutions d'évaluation adaptées à leurs besoins, qui leur permettent de trouver la bonne personne pour le bon emploi.

5.83 En 2006-2007, la CFP a créé l'IPEX (Identification de parcours de perfectionnement au niveau EX). Le Centre a entrepris ce projet pour donner suite à des demandes de produits et services d'évaluation visant à évaluer le potentiel de leadership. Le programme consiste en un processus d'évaluation exhaustif, y compris un diagnostic du degré de préparation de la personne à l'exercice de fonctions de direction. Cet outil donne au candidat ou à la candidate un portrait détaillé de ses points forts et de ses besoins de perfectionnement. Plusieurs ministères et organismes ont utilisé le programme, notamment Affaires indiennes et du Nord Canada, qui s'en est servi pour évaluer une quarantaine de gestionnaires. Des outils comme l'IPEX sont de nature à aider grandement les ministères et organismes à planifier l'avenir, en repérant les personnes ayant le potentiel d'exercer des fonctions de direction dans leur organisation, et en facilitant le perfectionnement de ces personnes.

L'approche d'évaluation structurée et normalisée que préconise la CFP a permis de constituer des répertoires de personnes qualifiées pour des groupes ciblés, qui jouent un rôle important dans la modernisation de la fonction publique.

5.84 Enfin, en 2006-2007, la CFP a apporté son soutien à plusieurs programmes de sélection et de perfectionnement organisationnels, en menant des évaluations à l'échelle du pays. Ces évaluations ont permis de recueillir des renseignements précieux sur la compétence de centaines de candidats et candidates pour des programmes comme le Programme de stagiaires en gestion, le programme Cours et affectations de perfectionnement et l'initiative de recrutement des PE (ressources humaines). L'approche d'évaluation structurée et normalisée que préconise la CFP a permis de constituer des répertoires de personnes qualifiées pour des groupes ciblés, qui jouent un rôle important dans la modernisation de la fonction publique.

Annexes

Annexe 1 – Décret d'exclusion et règlement

Décret approuvant l'exclusion de certains postes du Secrétariat du gouverneur général (TR/2006-89)

Le *Décret approuvant l'exclusion de certains postes du Secrétariat du gouverneur général* exclut 11 postes et les personnes occupant ces postes de l'application des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) sauf pour ce qui concerne les articles 17 à 19 (Vérifications de la Commission), l'article 54 (Serment ou affirmation solennelle), les enquêtes faites en vertu des articles 68 et 69 (Nomination fondée sur des motifs d'ordre politique et Fraude) et les articles 111 à 122 portant sur les activités politiques.

Règlement sur l'emploi au Secrétariat du gouverneur général (DORS/2006-114)

Le *Règlement sur l'emploi au Secrétariat du gouverneur général* (DORS/2006-114) régit la façon dont les nominations sont faites à des postes exclus du Secrétariat du gouverneur général, à savoir que le gouverneur général ou la gouverneure générale a le pouvoir de faire des nominations, qu'il ou elle peut mettre fin, moyennant un préavis d'un jour, à ces emplois pour les raisons énumérées dans le *Règlement*, et que l'emploi se termine trente jours après que le gouverneur général ou la gouverneure générale cesse d'occuper sa charge.

Annexe 2 – Exemptions particulières

Du 1er avril 2006 au 31 mars 2007, en plus des exemptions générales, la Commission a soustrait 19 personnes aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée déterminée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou à titre amovible (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par la gouverneure en conseil).

La *Loi fédérale sur la responsabilité* promulguée en 2006 modifie la LEFP de manière à accorder à la gouverneure en conseil le pouvoir de nommer des personnes aux postes de :

- sous ministre, sous-ministre délégué ou à d'autres postes de niveau équivalent;
- administrateur général, administrateur général délégué ou à d'autres postes de niveau équivalent;
- conseiller spécial ou conseillère spéciale d'un ou d'une ministre.

Par suite de ces modifications à la *Loi*, la gouverneure en conseil n'a plus à demander de décret d'exemption de la CFP pour nommer des personnes à ces postes.

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2006-133 2006.03.21	à titre amovible, à compter du 1er mai 2006	Louis Lévesque	Sous-ministre (Affaires intergouvernementales) Bureau Bureau du Conseil privé
C.P. 2006-204 2006.04.06	à titre amovible, à compter du 6 avril 2006	John C. Major, C.R.	Conseiller indépendant auprès du premier ministre
C.P. 2006-213 2006.04.13	à titre amovible, à compter du 13 avril 2006	Margaret Bloodworth	Secrétaire déléguée du Cabinet
C.P. 2006-215 2006.04.13	à titre amovible, à compter du 13 avril 2006	William J. S. Elliott, C.R.	Sous-ministre adjoint, Sécurité publique et Protection civile Canada, qui portera le titre de sous-ministre délégué, Sécurité publique
C.P. 2006-217 2006.04.13	à titre amovible, à compter du 13 avril 2006	Robert Fonberg	Secrétaire délégué principal, Conseil du Trésor
C.P. 2006-224 2006.04.21	à titre amovible, à compter du 21 avril 2006	Peter Harrison	Directeur exécutif, Secrétariat de la Commission nominations publiques
C.P. 2006-298 2006.05.04	à titre amovible, à compter du 23 mai 2006	Samy Watson	Conseiller principal, Bureau du Conseil privé

Annexe 2 – Exemptions particulières *(suite)*

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2006-302 2006.05.04	à titre amovible, à compter du 23 mai 2006	Margaret Biggs	Sous-secrétaire du Cabinet (Planification et consultations), Bureau du Conseil privé
C.P. 2006-355 2006.05.08	à titre amovible, à compter du 8 mai 2006	Arthur J. Carthy	Conseiller scientifique national auprès du ministre de l'Industrie
C.P. 2006-429 2006.05.26	à titre amovible, à compter du 29 mai 2996	Suzanne Tining	Directrice exécutive et administratrice générale de Résolution des questions des pensionnats indiens Canada
C.P. 2006-540 2006.06.16	à titre amovible, à compter du 16 juin 2006	Carole Swan	Sous-ministre associée principale, Industrie Canada
C.P. 2006-753 2006.08.11	à titre amovible, à compter du 5 septembre 2006	Paul Leblanc	Vice-président exécutif, Agence de promotion économique du Canada atlantique
C.P. 2006-755 2006.08.11	à titre amovible, à compter du 5 septembre 2006	John Knubley	Sous-ministre délégué principal, Ressources naturelles Canada
C.P. 2006-757 2006.08.11	à titre amovible, à compter du 5 septembre 2006	Daphne Meredith	Sous-ministre délégué principal, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
C.P. 2006-759 2006.08.11	à titre amovible, à compter du 5 septembre 2006	Ian Shugart	Sous-ministre délégué principal, Environnement Canada
C.P. 2006-761 2006.08.11	à titre amovible, à compter du 5 septembre 2006	George Da Pont	Commissaire, Garde côtière canadienne
C.P. 2006-763 2006.08.11	à titre amovible, à compter du 5 septembre 2006	Louis Ranger	Administrateur général, Bureau de l'infrastructure du Canada
C.P. 2006-765 2006.08.11	à titre amovible, à compter du 5 septembre 2006	Susan Cartwright	Sous-ministre déléguée, Santé Canada
C.P. 2006-1069 2006.10.03	à titre amovible, à compter du 10 octobre 2006	Yvan Roy	Sous-secrétaire du Cabinet (Législation et planification parlementaire et appareil gouvernemental) et conseiller, Bureau du Conseil privé

Annexe 3 – Main-d'œuvre permanente et temporaire

	Période indéterminée (postes permanents)	Durée déterminée	Emplois occasionnels	Personnel contractuel ou d'agences
Pouvoirs	LEFP, art. 29 La Commission a délégué ce pouvoir aux administrateurs généraux et aux administratrices générales au moyen de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN).	LEFP, art. 29 et art. 58 La Commission a délégué ce pouvoir aux administrateurs généraux et administratrices générales au moyen de l'IDRN.	LEFP, art. 50 La Commission a délégué ce pouvoir aux administrateurs généraux et administratrices générales au moyen de l'IDRN.	Politique sur les marchés du Conseil du Trésor
Processus d'embauche	Les administrateurs généraux et administratrices générales ont le pouvoir délégué d'utiliser des processus de nomination annoncés ou non annoncés ouverts au public (externes) ou ouverts à la fonction publique (internes). La zone nationale de sélection (ZNS) concerne tous les processus externes visant à embaucher du personnel cadre ou de niveau d'agent pour une période indéterminée. Lorsqu'elle est nommée dans la partie de la fonction publique pour laquelle la Commission a le pouvoir exclusif de faire des nominations, toute personne venant de l'extérieur de la fonction publique doit prêter serment ou faire une affirmation solennelle.	Les administrateurs généraux et administratrices générales ont le pouvoir délégué d'utiliser des processus de nomination annoncés ou non annoncés ouverts au public (externes) ou ouverts à la fonction publique (internes). La ZNS ne s'applique pas aux processus externes visant à embaucher du personnel pour une durée déterminée de six (6) mois ou moins. Lorsqu'elle est nommée dans la partie de la fonction publique pour laquelle la Commission a le pouvoir exclusif de faire des nominations, toute personne venant de l'extérieur de la fonction publique doit prêter serment ou faire une affirmation solennelle.	Les administrateurs généraux et administratrices générales ont le pouvoir délégué d'embaucher du personnel occasionnel.	Offres permanentes de services d'aide temporaire établies par TPSGC ou offres permanentes d'un ministère.
Mérite	Les nominations sont fondées sur le mérite et les personnes nommées doivent satisfaire aux exigences en matière de langues officielles établies pour le poste.	Les nominations sont fondées sur le mérite et les personnes nommées doivent satisfaire aux exigences en matière de langues officielles établies pour le poste.	Le mérite ne s'applique pas.	Le mérite ne s'applique pas.

Annexe 3 – Main-d'œuvre permanente et temporaire *(suite)*

	Période indéterminée (postes permanents)	Durée déterminée	Emplois occasionnels	Personnel contractuel ou d'agences
Période d'emploi	Emploi permanent	L'administrateur général ou l'administratrice générale peut préciser la période d'emploi et la prolonger. Conformément à la Politique sur l'emploi pour une période déterminée du Conseil du Trésor, les personnes nommées à un poste de durée déterminée voient leur poste converti en poste pour une période indéterminée à la suite de trois (3) années de service cumulatif au sein d'une même organisation.	La durée d'emploi ne peut excéder 90 jours ouvrables au cours d'une année civile dans une organisation donnée.	Selon les dispositions énoncées dans le marché de services.

Annexe 4 – Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique

	Agence spatiale canadienne	Commission des plaintes du public contre la GRC
Conditions	Du 31 déc. 2005 jusqu'à aujourd'hui	Du 4 oct. 2005 jusqu'à aujourd'hui
Les conditions suivantes en ce qui concerne les processus de nomination annoncés ou non annoncés, externes ou internes à la fonction publique.		
Examen et approbation par la CFP de la stratégie et de l'approche concernant le recours à des programmes d'emplois pour étudiants et étudiantes et à des processus d'emplois occasionnels.	X	
Approbation préalable par la CFP du choix du processus de nomination.		
Approbation préalable par la CFP des critères de mérite.	X	
Examen par la CFP de tous les outils d'évaluation proposés.	X	
Le représentant ou la représentante de la CFP fait partie de tous les jurys d'évaluation à titre de conseiller ou de conseillère (sans coter le candidat ou la candidate).		
Une fois toutes les qualifications essentielles évaluées et les autres critères de mérite appliqués, la CFP examine les résultats et approuve le choix du candidat ou de la candidate ou des candidats ou des candidates dont la nomination est envisagée avant la notification.		
Approbation par la CFP du candidat ou de la candidate ou des candidats ou des candidates dont la nomination est proposée s'il y a des différences entre la deuxième notification et la première.		
Une copie de toutes les lettres signées d'offre de poste est envoyée à la CFP.		
Répétition des étapes ci-dessus si on envisage des nominations subséquentes à partir du même groupe de personnes qualifiées.		
La CFP est mise au courant des plaintes adressées au Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) et de la décision de ce dernier.		

Annexe 4 – Restrictions et conditions particulières aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique *(suite)*

	Agence spatiale canadienne	Commission des plaintes du public contre la GRC
La CFP conserve tous les pouvoirs en ce qui concerne les processus de ressourcement des EX. La CFP procède à toutes les opérations.	X	
Les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes ne peuvent être subdélégués aux fonctionnaires dont le niveau est inférieur à celui indiqué.		X Directeur exécutif/ directrice exécutive
Les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes ne peuvent être subdélégués aux fonctionnaires dont le niveau est inférieur à celui indiqué, à l'exception du pouvoir de faire prêter serment et de recevoir les affirmations solennelles qui peut être subdélégué à n'importe quel niveau.	X Directeur général/ directrice générale	
Les fonctionnaires sont tenus de collaborer aux activités de surveillance des ressources humaines menées par la CFP afin d'évaluer les progrès en regard des problèmes soulevés dans le cadre de ces activités de surveillance.	trimestriellement	
L'organisation doit faire rapport de la manière prescrite sur les indicateurs de responsabilisation définis dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRDG), au sujet de toutes les exigences concernant les rapports précisées dans les lignes directrices en matière de nomination, de même que des vérifications et études internes que l'organisation effectue ou veut effectuer.		trimestriellement
La réponse au rapport de vérification de la CFP doit se faire en temps opportun.	X	
Rechercher les conseils éclairés et la contribution d'un expert pour traiter les questions soulevées dans le rapport de vérification de la CFP, y compris : – l'établissement de liens entre la planification des ressources humaines et le choix des processus de nomination; – la clarification des rôles et responsabilités en matière de dotation; – le renforcement de la capacité de ses spécialistes en ressources humaines; – la formation des gestionnaires.	X	

Annexe 5 – Dispositions particulières en matière de subdélégation – sommaire

Ministère	À qui	Pouvoirs	Durée
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Les participants et participantes d'Échanges Canada affectés à des postes de gestion d'un niveau égal ou supérieur à celui de directeur	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégués pour les postes de tous les groupes professionnels excepté ceux du groupe de la direction (EX)	Du 7 mars 2006 au 30 mai 2008
Environnement Canada	Les participants et participantes d'Échanges Canada affectés à des postes de gestion d'un niveau égal ou supérieur à celui de directeur	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégués pour les postes de tous les groupes professionnels sauf ceux du groupe de la direction (EX)	Du 7 mars 2006 au 30 mai 2008
Santé Canada	Les participants et participantes d'Échanges Canada du niveau de sous-ministre adjoint (SMA)	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégués pour tous les postes autres que les postes de EX PLUS les postes EX des niveaux 1, 2 et 3, à savoir : – nominations intérimaires jusqu'à une durée de quatre (4) mois; – embauche initiale ou prolongation d'une nomination annoncée pouvant aller jusqu'à une durée de huit (8) mois; – mutations et affectations; – emploi pour une durée déterminée ou à titre d'occasionnels d'anciens et d'anciennes fonctionnaires de niveau EX; – nominations pour une période indéterminée à la suite d'un processus annoncé	Du 25 avril 2006 au 30 mai 2008
	Les participants et participantes d'Échanges Canada affectés à d'autres postes de gestion d'un niveau égal à celui de directeur ou équivalent	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégués sauf ceux qui concernent le groupe de la direction (EX)	
Affaires indiennes et du Nord Canada	Les participants et participantes d'Échanges Canada affectés à d'autres postes de gestion d'un niveau égal ou supérieur à celui de directeur	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégués pour les postes de tous les groupes professionnels sauf ceux du groupe de la direction (EX)	Du 7 juin 2006 au 30 mai 2008

Annexe 5 – Dispositions particulières en matière de subdélégation – sommaire *(suite)*

Ministère	À qui	Pouvoirs	Durée
Industrie Canada	Les participants et participantes d'Échanges Canada affectés à des postes de gestion de niveau EX-moins 1 ou supérieur	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégués pour les postes autres que ceux d'EX	Du 29 septembre 2006 au 30 mai 2008
	Les personnes nommées par la GC qui ont un rapport hiérarchique direct avec l'administrateur général ou l'administratrice générale auxquelles sont confiées des responsabilités de cadre et qui sont nommées en vertu d'une autorisation législative	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégués pour les postes autres que ceux d'EX	
	Les personnes nommées par la GC occupant le poste de sous-ministre délégué principal	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégués pour les postes autres que ceux d'EX	
Défense nationale	Les membres des Forces canadiennes d'un niveau déterminé par l'administrateur général ou l'administratrice générale	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégués à la discrétion de l'administrateur général ou de l'administratrice générale concernant tous les groupes professionnels (sauf le groupe EX)	Du 1er mai 2006 au 30 mai 2008
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Les participants et participantes d'Échanges Canada d'un niveau de directeur général ou d'un niveau équivalent (pouvoirs des niveaux 1 et 2 délégués au ministère)	La gamme complète des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes subdélégués pour tout ce qui concerne les postes autres que ceux de EX PLUS le pouvoir de faire des nominations intérimaires de moins de six mois aux niveaux EX-1 et EX-2	Du 6 février 2007 au 30 mai 2008
	Cadres affectés au niveau de directeur général ou d'un niveau équivalent (pouvoirs des niveaux 1 et 2 délégués au ministère)	Le pouvoir de faire des nominations intérimaires de moins de six mois aux niveaux EX-1 et EX-2	
	Les participants et participantes d'Échanges Canada du niveau de directeur général ou d'un niveau équivalent qui relèvent directement de l'administrateur général ou de l'administratrice générale (pouvoirs de niveau 1 délégués au ministère)	Le pouvoir de faire des nominations par suite d'un processus annoncé à des postes des niveaux EX-1 et EX-2	
Gendarmerie royale du Canada	Membres réguliers et membres civils de la GRC d'un niveau déterminé par l'administrateur général ou l'administratrice générale	Les pouvoirs liés aux nominations, soit celui de faire prêter serment ou de recevoir une affirmation solennelle, à la discrétion de l'administrateur général ou de l'administratrice générale, pour les postes de tous les groupes professionnels	À compter du 27 juin 2006

Annexe 6 – Tableaux statistiques

Le rapport annuel comporte un certain nombre de graphiques et de tableaux. Les données qui s'y trouvent proviennent de diverses sources. On trouvera des données plus complètes sur support électronique à l'adresse *www.psc-cfp.gc.ca.*

Source des données

L'information sur les activités d'embauche et de dotation est tirée des données provenant du fichier des titulaires de l'Agence de la fonction publique du Canada. Ce fichier provient quant à lui du système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse de la CFP a élaboré une série d'algorithmes qui, appliqués aux dossiers, servent à produire le registre officiel de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation ayant lieu dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, d'après les opérations de rémunération soumises par les ministères et organismes.

Activités d'embauche – On entend par « activités d'embauche » les nominations à la fonction publique, l'embauche de personnes à titre d'employées et d'employés occasionnels aux termes du paragraphe 50(1) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et le recrutement d'étudiants et d'étudiantes en vertu du *Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants* et son règlement d'application.

Activités de dotation – Sont désignées par « activités de dotation » les nominations à la fonction publique et les activités de dotation au sein de la fonction publique. Les nominations à la fonction publique comprennent la nomination d'une personne du grand public ou relevant d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental qui n'est pas assujetti à la LEFP. Les activités de dotation dans la fonction publique englobent toutes les nominations ou les mutations au sein des ministères ou des organismes visés par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou entre eux.

Les activités globales d'embauche et de dotation ont augmenté de 11, 3 % par rapport à 2005-2006 passant de 100 230 à 111 567.

À noter que Ressources humaines et Développement social Canada et le Bureau des passeports ont fait l'objet de 4 763 mutations, soit 4,3 % de toutes les mutations, ce qui a donné lieu à une reclassification du personnel de première ligne, dont les postes de CR-5 sont devenus des PM-1.

Effectif – Les graphiques de l'effectif font état de l'effectif total des ministères et organisations qui relèvent de la compétence de la CFP. Ces organisations assujetties à la LEFP sont énumérées aux Annexes I, IV et V de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

Les organisations mentionnées aux Annexes I et IV sont les ministères et des parties de l'administration publique fédérale centrale et, à quelques exceptions près, relèvent de la compétence exclusive de la CFP pour ce qui concerne les nominations. Sauf les organismes mentionnés spécifiquement (la Commission canadienne du lait et le Tribunal de la dotation de la fonction publique), ces organisations relèvent de la compétence « centrale » de la CFP.

Les organisations qui figurent à l'Annexe V sont des organismes distincts. Certains d'entre eux relèvent de la compétence exclusive de la CFP pour ce qui est des nominations et font ainsi partie de la compétence fondamentale de la CFP.

Nota : Les nominations et l'effectif de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) figurent dans plusieurs des graphiques du rapport annuel portant sur cinq ans, datés de mars 2006, qui se trouvent dans le présent Rapport annuel. Ces graphiques font état de l'ajout de 9 102 membres du personnel de l'ASFC à la compétence de la CFP en avril 2005. Ces chiffres sont nécessaires pour examiner l'analyse des tendances à l'égard des nominations et de l'effectif.

Tableau 34 – Activités globales d'embauche et de dotation

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités d'embauche et de dotation *internes*, selon la modalité et la durée d'emploi
Du 1er avril 2006 au 31 mars 2007

Durée d'emploi	Activités d'embauche		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Activités de dotation pour une période indéterminée	7 720	11,7	18 276	27,8	25 848	39,3	13 931	21,2	65 775	100,0
Activités de dotation pour une durée déterminée	9 979	68,5	879	6,0	2 588	17,8	1 124	7,7	14 570	100,0
Sous-total	17 699	22,0	19 155	23,8	28 436	35,4	15 055	18,7	80 345	100,0
Emploi occasionnel (conformément au paragraphe 50(1) de la LEFP)	18 147	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	18 147	100,0
Étudiant/étudiante (en vertu du décret d'exemption)	13 075	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13 075	100,0
TOTAL	**48 921**	**43,8**	**19 155**	**17,2**	**28 436**	**25,5**	**15 055**	**13,5**	**111 567**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

Tableau 35 – Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités d'embauche et de dotation *internes*, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure
Du 1er avril 2006 au 31 mars 2007

Situation professionnelle antérieure	Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation								Total	
	Période indéterminée		Durée déterminée		Emploi occasionnel(*)		Étudiant/ étudiante*			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Période indéterminée	52 335	79,6	179	1,2	0	0,0	0	0,0	52 514	47,1
Durée déterminée	5 720	8,7	4 412	30,3	0	0,0	0	0,0	10 132	9,1
Emploi occasionnel	980	1,5	2 201	15,1	0	0,0	0	0,0	3 181	2,9
Autres organismes fédéraux	769	1,2	256	1,8	0	0,0	0	0,0	1 025	0,9
Grand public	5 783	8,8	7 354	50,5	18 147	100,0	13 075	100,0	44 359	39,8
Étudiant/étudiante	188	0,3	168	1,2	0	0,0	0	0,0	356	0,3
TOTAL	**65 775**	**100,0**	**14 570**	**100,0**	**18 147**	**100,0**	**13 075**	**100,0**	**111 567**	**100,0**

(*) Les personnes qui avaient un emploi occasionnel ainsi que les étudiants et étudiantes n'ont pas de situation professionnelle antérieure puisqu'ils sont inscrits sous grand public.

Tableau 36 – Taux d'activités de dotation selon la catégorie professionnelle et la modalité*

Répartition, en nombre et en taux, des activités de dotation selon la catégorie professionnelle et la modalité
Du 1er avril 2006 au 31 mars 2007

Catégorie professionnelle	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Groupe de la direction	89	2,3	856	21,9	553	14,1	767	19,6	2 265	57,8
Scientifique et professionnelle	2 468	9,8	2 966	11,8	3 223	12,8	1 691	6,7	10 348	41,2
Administration et service extérieur	5 365	7,0	10 587	13,8	16 164	21,0	9 595	12,5	41 711	54,2
Technique	1 461	8,6	1 499	8,8	1 231	7,2	947	5,6	5 138	30,2
Soutien administratif	5 102	14,7	1 902	5,5	5 587	16,1	1 232	3,5	13 823	39,8
Exploitation	3 088	16,0	1 198	6,2	1 623	8,4	792	4,1	6 701	34,8
Sans objet (c)	126	12,6	147	14,7	55	5,5	31	3,1	359	35,9
TOTAL (d)	**17 699**	**9,9**	**19 155**	**10,8**	**28 436**	**16,0**	**15 055**	**8,5**	**80 345**	**45,1**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(c) Activités de dotation à l'égard desquelles la classification type des professions ne s'applique pas, c.-à-d., des employeurs distincts en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) utilisent leurs propres groupes professionnels.

(d) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages des totaux (d) sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

* ***Nota*** : Le tableau 36 représente les activités de dotation pour une période indéterminée et une durée déterminée en vertu de la LEFP. Les taux d'activités de dotation sont obtenus en divisant le nombre d'activités de dotation dans chaque catégorie pendant l'année par le nombre de fonctionnaires dans chaque catégorie au 31 mars 2006.

Tableau 37 – Taux d'activités de dotation selon la modalité et la région géographique*

Répartition, en nombre et en taux, des activités de dotation selon la modalité et la région géographique
Du 1er avril 2006 au 31 mars 2007

Région géographique	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux	Nbre	Taux
Terre-Neuve-et-Labrador	346	11,2	207	6,7	387	12,5	240	7,7	1 180	38,1
Île-du-Prince-Édouard	148	8,3	206	11,6	256	14,4	196	11,0	806	45,4
Nouvelle-Écosse	1 034	11,6	751	8,4	1 088	12,2	575	6,4	3 448	38,6
Nouveau-Brunswick	480	8,0	437	7,3	805	13,4	438	7,3	2 160	35,9
Québec (sauf la RCN)	2 024	9,6	1 525	7,3	2 802	13,3	1 347	6,4	7 698	36,7
Région de la capitale nationale (RCN)	7 092	9,6	10 092	13,7	12 748	17,3	8 443	11,5	38 375	52,2
Ontario (sauf RCN)	2 117	8,8	2 011	8,4	4 043	16,9	1 256	5,2	9 427	39,4
Manitoba	748	11,0	614	9,1	876	12,9	397	5,9	2 635	38,9
Saskatchewan	718	16,2	371	8,4	631	14,2	247	5,6	1 967	44,4
Alberta	1 144	11,8	1 060	10,9	1 706	17,5	541	5,6	4 451	45,6
Colombie-Britannique	1 632	10,1	1 506	9,3	2 798	17,3	1 071	6,6	7 007	43,3
Yukon	38	13,7	36	13,0	53	19,1	19	6,9	146	52,7
Territoires du Nord-Ouest	117	19,7	73	12,3	70	11,8	40	6,7	300	50,6
Nunavut	36	20,0	24	13,3	25	13,9	5	2,8	90	50,0
Étranger	25	1,7	242	16,2	148	9,9	240	16,1	655	43,9
TOTAL	**17 699**	**9,9**	**19 155**	**10,8**	**28 436**	**16,0**	**15 055**	**8,5**	**80 345**	**45,1**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements, Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

* ***Nota*** : Le tableau 37 représente les activités de dotation pour une période indéterminée et une durée déterminée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Les taux sont obtenus en divisant le nombre d'activités de dotation dans chaque région géographique pendant l'année par le nombre de fonctionnaires dans chaque région géographique au 31 mars 2006.

Tableau 38 – Activités de dotation selon la modalité et les groupes désignés de l'équité en emploi*

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation, selon la modalité et les groupes désignés de l'équité en emploi
Du 1er avril 2006 au 31 mars 2007

Groupes désignés de l'équité en emploi	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Femmes	8 752	55,6	11 631	61,2	18 644	65,7	9 222	61,4	48 249	61,8
Membres de minorités visibles	1 361	8,7	1 988	10,5	2 964	10,4	1 390	9,3	7 703	9,9
Personnes handicapées	442	2,8	944	5,0	1 668	5,9	767	5,1	3 821	4,9
Autochtones	521	3,3	817	4,3	1 383	4,9	638	4,2	3 359	4,3
TOTAL (c)	**15 727**	**100,0**	**19 002**	**100,0**	**28 365**	**100,0**	**15 022**	**100,0**	**78 116**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(c) Les chiffres touchant les groupes désignés de l'équité en emploi excluent les activités de dotation de durée déterminée de moins de trois mois, les nominations *externes* et les activités de dotation *internes* pour ce qui est des employeurs distincts, car le l'Agence de la fonction publique du Canada ne collecte pas de renseignements sur la déclaration volontaire de ces groupes. La somme des groupes désignés de l'équité en emploi ne correspond pas au total, car une personne peut appartenir à plus d'un groupe et les hommes sont inclus dans le total. Par conséquent, les totaux ne concordent pas avec ceux des autres tableaux.

* ***Nota*** : Dans le passé, ce tableau comprenait les chiffres adéquatement pondérés relatifs à la disponibilité à l'interne et à l'externe pour chaque groupe de chaque colonne. Comme la méthodologie a changé à la suite du recensement de 2001, ces estimations ne sont plus disponibles.

Tableau 39 – Activités de dotation selon la modalité et les groupes linguistiques

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité de nomination et le groupe linguistique
Du 1er avril 2006 au 31 mars 2007

Groupe linguistique	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Anglophones	12 478	71,1	12 854	67,3	19 097	67,3	9 481	63,1	53 910	67,4
Francophones	5 068	28,9	6 238	32,7	9 265	32,7	5 533	36,9	26 104	32,6
TOTAL (c)	**17 699**	**100,0**	**19 155**	**100,0**	**28 436**	**100,0**	**15 055**	**100,0**	**80 345**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(c) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages concernant les composantes des groupes linguistiques (c) sont calculés en utilisant la première langue officielle connue comme dénominateur respectif.

Tableau 40 – Activités de dotation selon la modalité et les langues officielles

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité de nomination et le groupe linguistique
Du 1er avril 2006 au 31 mars 2007

Exigences linguistiques du poste	Nominations *externes*					Activités de dotation *internes* (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre
Bilingue impératif	1 523	33,6	3 009	66,4	4 538	8 884	35,4	16 235	64,6	25 129	10 407	35,1	19 244	64,9	29 667
Bilingue non impératif															
Satisfaites	137	66,5	69	33,5	206	1 875	65,0	1 010	35,0	2 889	2 012	65,1	1 079	34,9	3 095
Obligatoires	26	63,4	15	36,6	41	415	94,5	24	5,5	439	441	91,9	39	8,1	480
Facultatives	3	75,0	1	25,0	4	50	63,3	29	36,7	79	53	63,9	30	36,1	83
Anglais essentiel	9 837	96,0	411	4,0	10 332	28 022	96,7	965	3,3	29 105	37 859	96,5	1 376	3,5	39 437
Français essentiel	28	2,6	1 034	97,4	1 062	54	2,6	1 988	97,4	2 043	82	2,6	3 022	97,4	3 105
Français ou anglais essentiel	853	63,4	493	36,6	1 347	1 601	75,6	517	24,4	2 122	2 454	70,8	1 010	29,2	3 469
TOTAL (c)	**12 478**	**71,1**	**5 068**	**28,9**	**17 699**	**41 432**	**66,3**	**21 036**	**33,7**	**62 646**	**53 910**	**67,4**	**26 104**	**32,6**	**80 345**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements. Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages concernant les composantes des groupes linguistiques (b) sont calculés en utilisant la première langue officielle connue comme dénominateur respectif.

(c) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages des totaux (c) sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

Tableau 41 – Répartition des recrues selon les programmes de recrutement et la région géographique

Répartition, en nombre et en pourcentage, des personnes recrutées dans le cadre des programmes de recrutement selon le processus de recrutement et la région géographique
Du 1er avril 2006 au 31 mars 2007

Région géographique	* PFETE		Coop		RP (a)		PAR		RLP		Recrutement général		Total (b)	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Terre-Neuve-et-Labrador	161	1,7	80	2,3	1	0,2	0	0,0	0	0,0	345	2,0	587	1,9
Île-du-Prince-Édouard	212	2,2	26	0,8	2	0,4	0	0,0	0	0,0	146	0,8	386	1,3
Nouvelle-Écosse	324	3,4	129	3,7	3	0,7	0	0,0	0	0,0	1 031	6,0	1 487	4,8
Nouveau-Brunswick	436	4,6	37	1,1	5	1,1	0	0,0	0	0,0	475	2,8	953	3,1
Québec (sauf la RCN)	1 736	18,1	281	8,1	27	6,0	19	52,8	0	0,0	1 997	11,6	4 060	13,2
Région de la capitale nationale (RCN)	3 353	35,0	2 003	57,8	359	79,2	5	13,9	33	100,0	6 700	38,9	12 453	40,5
Ontario (sauf RCN)	1 572	16,4	337	9,7	31	6,8	5	13,9	0	0,0	2 086	12,1	4 031	13,1
Manitoba	358	3,7	89	2,6	3	0,7	2	5,6	0	0,0	745	4,3	1 197	3,9
Saskatchewan	350	3,7	41	1,2	2	0,4	3	8,3	0	0,0	716	4,2	1 112	3,6
Alberta	491	5,1	138	4,0	6	1,3	0	0,0	0	0,0	1 138	6,6	1 773	5,8
Colombie-Britannique	556	5,8	299	8,6	10	2,2	2	5,6	0	0,0	1 622	9,4	2 489	8,1
Yukon	4	0,0	1	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	38	0,2	43	0,1
Territoires du Nord-Ouest	12	0,1	0	0,0	1	0,2	0	0,0	0	0,0	116	0,7	129	0,4
Nunavut	4	0,0	4	0,1	3	0,7	0	0,0	0	0,0	33	0,2	44	0,1
Étranger	5	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	25	0,1	30	0,1
TOTAL (b)	**9 574**	**100,0**	**3 465**	**100,0**	**453**	**100,0**	**36**	**100,0**	**33**	**100,0**	**17 213**	**100,0**	**30 774**	**100,0**

(a) Les chiffres du Programme de recrutement postsecondaire (RP) comprennent les postulants et postulantes de campagnes présentes et antérieures et les nominations au Programme de stagiaires en gestion (PSG) étant donné que les nominations n'ont pas toutes été menées pendant la même année financière. Cela comprend aussi les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accéléré pour les économistes.

(b) Le total de 30 774 auquel s'ajoutent 18 147 personnes ayant un emploi occasionnel, chiffre tiré du tableau 34, équivaut à l'activité d'embauche de 48 921 personnes, tel qu'indiqué au tableau 34.

* **Légende** : PFETE : Programme fédéral d'expérience de travail étudiant
Coop : Programme d'enseignement coopératif
RP : Programme de recrutement postsecondaire
PAR : Programme des adjoints de recherche
RLP : Programme de recrutement de leaders en politique

Tableau 42 – Activités de dotation selon la modalité et le ministère

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité et le ministère
Du 1er avril 2006 au 31 mars 2007

Ministère	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Affaires étrangères et Commerce international Canada	265	11,3	705	30,2	658	28,2	707	30,3	2 335	100,0
Affaires indiennes et du Nord Canada	374	20,1	418	22,5	644	34,7	422	22,7	1 858	100,0
Agence canadienne de développement international	113	13,4	223	26,4	357	42,3	151	17,9	844	100,0
Agence canadienne d'évaluation environnementale	16	25,0	19	29,7	21	32,8	8	12,5	64	100,0
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	18	14,9	18	14,9	51	42,1	34	28,1	121	100,0
Agence de la fonction publique du Canada	73	19,8	137	37,1	112	30,4	47	12,7	369	100,0
Agence de la santé publique du Canada	212	21,7	204	20,9	347	35,5	214	21,9	977	100,0
Agence de promotion économique du Canada atlantique	79	28,2	78	27,9	60	21,4	63	22,5	280	100,0
Agence des services frontaliers du Canada	1 107	23,0	939	19,5	1 604	33,4	1 157	24,1	4 807	100,0
Agence spatiale canadienne	17	17,2	37	37,4	34	34,3	11	11,1	99	100,0
Agriculture et Agroalimentaire Canada	904	33,0	703	25,6	638	23,3	496	18,1	2 741	100,0
Anciens Combattants Canada	380	21,3	686	38,4	462	25,8	260	14,5	1 788	100,0
Bibliothèque et Archives du Canada	85	20,0	129	30,4	102	24,0	109	25,6	425	100,0

Tableau 42 – Activités de dotation selon la modalité et le ministère *(suite)*

Ministère	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Bureau de la sécurité des transports du Canada	11	21,6	16	31,4	16	31,4	8	15,7	51	100,0
Bureau du Conseil privé	87	17,9	137	28,1	167	34,3	96	19,7	487	100,0
Bureau du directeur général des élections	69	29,4	57	24,3	49	20,9	60	25,5	235	100,0
Bureau du secrétaire du gouverneur général	18	25,4	35	49,3	15	21,1	3	4,2	71	100,0
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	73	57,5	46	36,2	3	2,4	5	3,9	127	100,0
Citoyenneté et Immigration Canada	323	17,3	492	26,4	580	31,1	472	25,3	1 867	100,0
Commissariat aux langues officielles	12	18,8	20	31,3	23	35,9	9	14,1	64	100,0
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée du Canada	20	23,5	28	32,9	30	35,3	7	8,2	85	100,0
Commission canadienne des droits de la personne	18	20,9	25	29,1	30	34,9	13	15,1	86	100,0
Commission canadienne des grains	46	35,7	47	36,4	21	16,3	15	11,6	129	100,0
Commission de la fonction publique du Canada	110	23,0	133	27,8	169	35,3	67	14,0	479	100,0
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	51	15,1	86	25,4	110	32,5	91	26,9	338	100,0

Tableau 42 – Activités de dotation selon la modalité et le ministère *(suite)*

Ministère	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Commission des relations de travail dans la fonction publique	11	27,5	11	27,5	10	25,0	8	20,0	40	100,0
Commission nationale des libérations conditionnelles	18	13,0	41	29,7	44	31,9	35	25,4	138	100,0
Condition féminine Canada	8	20,0	6	15,0	13	32,5	13	32,5	40	100,0
Conseil canadien des relations industrielles	12	27,9	14	32,6	14	32,6	3	7,0	43	100,0
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	48	27,9	52	30,2	44	25,6	28	16,3	172	100,0
Cour suprême du Canada (Greffe de la)	35	47,9	22	30,1	12	16,4	4	5,5	73	100,0
Défense nationale Canada (fonctionnaires)	3 163	35,1	2 245	24,9	2 555	28,3	1 060	11,7	9 023	100,0
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	41	28,1	45	30,8	37	25,3	23	15,8	146	100,0
École de la fonction publique du Canada	114	20,8	163	29,7	215	39,2	57	10,4	549	100,0
Environnement Canada	559	21,6	677	26,2	876	33,9	475	18,4	2 587	100,0
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	754	29,3	576	22,4	925	35,9	321	12,5	2 576	100,0
Industrie Canada	345	18,5	628	33,6	520	27,8	376	20,1	1 869	100,0

Tableau 42 – Activités de dotation selon la modalité et le ministère *(suite)*

Ministère	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Infrastructure Canada	24	20,5	32	27,4	50	42,7	11	9,4	117	100,0
Ministère de la Justice Canada	389	20,6	539	28,5	708	37,4	256	13,5	1 892	100,0
Ministère des Finances Canada	86	17,5	196	39,8	152	30,9	58	11,8	492	100,0
Office des transports du Canada	10	11,5	38	43,7	17	19,5	22	25,3	87	100,0
Office national de l'énergie	32	19,8	81	50,0	38	23,5	11	6,8	162	100,0
Passeport Canada	293	16,7	269	15,3	1 061	60,4	134	7,6	1 757	100,0
Patrimoine canadien	152	13,7	279	25,1	361	32,5	320	28,8	1 112	100,0
Pêches et Océans Canada	1 031	29,2	659	18,7	939	26,6	902	25,5	3 531	100,0
Résolution des questions des pensionnats indiens du Canada	46	26,0	39	22,0	45	25,4	47	26,6	177	100,0
Ressources humaines et Développement social Canada	1 499	11,4	2 208	16,8	7 082	54,0	2 322	17,7	13 111	100,0
Ressources naturelles Canada	360	26,3	391	28,6	345	25,2	272	19,9	1 368	100,0

Tableau 42 – Activités de dotation selon la modalité et le ministère *(suite)*

Ministère	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Santé Canada	933	22,2	912	21,7	1 530	36,4	828	19,7	4 203	100,0
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	95	14,9	164	25,7	291	45,5	89	13,9	639	100,0
Sécurité publique Canada	88	17,4	116	22,9	211	41,7	91	18,0	506	100,0
Service administratif des tribunaux judiciaires	92	37,6	49	20,0	80	32,7	24	9,8	245	100,0
Service correctionnel Canada	1 109	22,8	1 048	21,5	1 642	33,7	1 068	21,9	4 867	100,0
Statistique Canada	723	31,1	653	28,1	648	27,8	303	13,0	2 327	100,0
Transports Canada	304	21,1	404	28,0	410	28,5	323	22,4	1 441	100,0
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	792	19,2	1 123	27,2	1 189	28,8	1 027	24,9	4 131	100,0
Tribunal canadien du commerce extérieur	6	23,1	9	34,6	9	34,6	2	7,7	26	100,0
Autres ministères (c)	46	26,9	48	28,1	60	35,1	17	9,9	171	100,0
TOTAL	**17 699**	**22,0**	**19 155**	**23,8**	**28 436**	**35,4**	**15 055**	**18,7**	**80 345**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(c) Cette rubrique s'applique aux ministères qui ont déclaré moins de 25 nominations en 2006-2007.

Tableau 43 – Administration des priorités (total de la fonction publique)

Nombre de bénéficiaires d'une priorité et nombre de placements de bénéficiaires de priorité selon le type de priorité
Du 1er avril 2006 au 31 mars 2007

Type de priorité	Rapports (a)	Nouveaux dossiers	Total (rapports + nouveaux dossiers)	Personnes nommées	Démissions/ retraites	Droits de priorité expirés	Autres personnes retirées (b)	Total des départs	Dossiers actifs à la fin de la période
Congés autorisés (article 41)	247	197	444	125	15	37	27	204	240
Personnel des cabinets de ministres (article 41)	19	34	53	37	0	16	0	53	0
Mises en disponibilité (article 41)	8	8	16	3	0	7	1	11	5
TOTAL – priorités légales	**274**	**239**	**513**	**165**	**15**	**60**	**28**	**268**	**245**
Personnel excédentaire (article 5)	177	252	429	145	14	1	66	226	203
Fonctionnaires devenus handicapés (article 7)	44	41	85	11	1	16	10	38	47
Membres des FC ou de la GRC libérés pour raisons médicales (article 8)	77	206	283	112	0	19	1	132	151
Réinstallation du conjoint (article 9)	329	388	717	202	13	48	131	394	323
Réintégration à un niveau supérieur (article 10)	172	120	292	37	5	70	7	119	173
Personnel exonéré du gouverneur général (article 6)	1	1	2	0	0	2	0	2	0
TOTAL – priorités réglementaires	**800**	**1 008**	**1 808**	**507**	**33**	**156**	**215**	**911**	**897**
GRAND TOTAL	**1 074**	**1 247**	**2 321**	**672**	**48**	**216**	**243**	**1 179**	**1 142**

(a) Le nombre de reports du 31 mars 2006 est différent du nombre de dossiers actifs au 31 mars 2006 publié dans le rapport annuel de l'an dernier. Cela est dû à la mise à jour des renseignements sur les fonctionnaires, par exemple, le type de priorité et la validation des données dans le Système de gestion de l'information sur les priorités.

(b) Les changements aux types de priorités sont inclus dans « autres personnes retirées ».

Annexe 7 – Glossaire

Abus de pouvoir (Abuse of authority) – conduite répréhensible comprenant la mauvaise foi et le favoritisme.

Accessibilité (Access) – valeur de dotation qui permet que quiconque au Canada ait la possibilité raisonnable de poser sa candidature dans la langue officielle de son choix et de la voir prise en compte pour un emploi dans la fonction publique.

Activité politique (Political activity) – toute activité exercée au sein d'un parti politique ou visant à soutenir ou à s'opposer à un parti, toute activité exercée pour soutenir un candidat à une élection ou pour s'y opposer, ou le fait d'être candidat à une élection (fédérale, provinciale, territoriale ou municipale), avant ou pendant la période électorale.

Affectation (Assignment) – déplacement temporaire d'un fonctionnaire à l'intérieur d'un ministère pour remplir les fonctions d'un poste qui existe ou pour prendre en charge un projet spécial. L'affection ne peut pas être une promotion ni être utilisée pour prolonger une période d'emploi.

Appel (Appeal) – aux termes de l'article 21 de l'ancienne *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), processus de recours dont peut se prévaloir quelqu'un qui n'a pas été retenu pour une nomination dans le cadre d'un concours interne ou d'un processus sans concours.

Bénéficiaire de priorité (Priority Person) – personne qui a le droit, aux termes de la LEFP et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), pendant une période limitée, d'être nommée avant quiconque à tout poste vacant dans la fonction publique. La personne doit posséder les qualifications essentielles pour le poste.

Besoins organisationnels (Organizational needs) – besoins actuels ou à venir qui ne sont pas essentiels pour accomplir le travail mais qui pourraient améliorer le fonctionnement de l'organisme ou la réalisation de son mandat. Les besoins organisationnels pourraient comprendre le fait d'examiner la candidature de membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Cadre de nomination (Appointment Framework) – guide les administrateurs généraux dans la conception de systèmes de dotation qui répondent aux besoins de leur organisme tout en assurant le respect des prescriptions de la loi et des valeurs de la dotation. Le cadre compte trois composantes : la politique en matière de nomination, la délégation et la responsabilisation.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD (Staffing Management Accountability Framework – SMAF) – le CRGD énonce les attentes de la CFP pour un système de dotation bien géré et lui permet de déterminer si les administrateurs généraux exercent leurs pouvoirs délégués. Le CRGD comprend cinq éléments : la gouvernance, la planification, les politiques, les communications et le contrôle.

Classification (Classification) – groupe ou sous-groupe professionnel (le cas échéant) et niveau attribué à un poste.

Collectivité fonctionnelle (Functional community) – groupe professionnel particulier (p. ex. finances, communications, politiques, contrôleur), pour lequel une collaboration entre les ministères et les organismes a été établie pour traiter les besoins en ressources humaines de la collectivité.

Critères de mérite (Merit criteria) – qualifications essentielles et atouts, exigences opérationnelles et besoins organisationnels.

Déclin de la représentation (Drop-off) – différence entre l'application et le taux de nomination des membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans les processus de recrutement externe.

Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique (Public Service Official Languages Exclusion Approval Order – PSOLEAO) – prévoit certaines circonstances dans lesquelles quelqu'un n'a pas à satisfaire aux exigences en matière de langues officielles liées à un poste bilingue pendant une période limitée.

Décret d'exclusion (Exclusion Approval Order – EAO) – décret qui prévoit l'exclusion d'une ou de plusieurs personnes et d'un ou de plusieurs postes de l'application en tout ou en partie de la LEFP dans les cas où la CFP estime que l'application de ladite loi ou de certaines de ses dispositions n'est ni réalisable ni dans l'intérêt de la fonction publique. Le décret d'exclusion peut être de nature générale ou particulière, et exige l'approbation du gouverneur en conseil; il est généralement accompagné d'un règlement du gouverneur en conseil, fait sur la recommandation de la CFP, prévoyant la façon dont on doit traiter les personnes ou les postes exclus en vertu du décret d'exclusion.

Discussion informelle (Informal discussion) – possibilité pour quelqu'un qui n'a pas été retenu dans un processus de nomination interne de discuter de façon informelle de la décision avant que la nomination ne soit effectuée.

Données sur les priorités (Priority data) – données sur les priorités obtenues du système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) de la CFP. Le SGIP est le répertoire de fonctionnement que la CFP utilise pour présenter des employés bénéficiant de priorités légales et réglementaires pour des postes vacants adéquats au sein des ministères. Le répertoire comprend des employés que leur ministère a déterminé comme étant excédentaires, ainsi que des personnes qui bénéficient de priorités légales et réglementaires.

Dotation électronique (E-staffing) – utilisation de la technologie pour présélectionner électroniquement un grand nombre de demandes d'emploi.

Durée d'emploi (Tenure) – période pendant laquelle quelqu'un est employé.

Emploi occasionnel (Casual employment) – possibilité d'embaucher quelqu'un à court terme. Aux termes de la LEFP, le travailleur occasionnel ne peut pas, au cours d'une année civile, travailler dans un certain ministère plus de 90 jours. Aucune disposition de la LEFP, comme par exemple l'exigence en matière de mérite, ne s'applique aux travailleurs occasionnels.

Emploi pour une durée déterminée (Specified term employment) – emploi à temps partiel ou à plein temps pendant une durée déterminée.

Emploi pour une période indéterminée emploi permanent (Indeterminate permanent employment) – emploi à plein temps ou à temps partiel (y compris saisonnier) dont la durée n'est pas déterminée.

Enquête (Investigation) – enquête portant sur une présumée violation de la LEFP ou du REFP.

Évaluation de la langue seconde – ELS (Second language evaluation – SLE) – tests linguistiques utilisés par la CFP afin de déterminer la maîtrise de la seconde langue officielle des employés et des candidats. Il s'agit de tests de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale qui permettent d'évaluer la capacité de la personne à parler et à comprendre la deuxième langue officielle dans un contexte de travail.

Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – ECCN (Appointment Framework Knowledge Test – AFKT) – test de la CFP pour valider les compétences des spécialistes en ressources humaines (RH) en vertu du cadre de nomination de la CFP et du cadre législatif. Comme condition de délégation, les administrateurs généraux doivent s'assurer que leurs agents subdélégataires ont accès à des spécialistes en RH dont les compétences en matière de cadre de nomination ont été validées par la CFP.

Exercice financier (Fiscal year) – du 1er avril au 31 mars, dans l'administration publique.

Exigences linguistiques du poste (Language requirements of the position) – désignation de tous les postes de la fonction publique comme étant bilingues ou unilingues, selon les catégories suivantes : bilingue, anglais essentiel, français essentiel, ou encore anglais ou français essentiel.

Exigences opérationnelles (Operational requirements) – exigences actuelles ou à venir qui ne sont pas essentielles pour accomplir le travail mais qui bénéficieraient au fonctionnement de l'unité de travail.

Favoritisme (Personal favouritism) – vise une mesure ou une attitude inappropriée de la part d'un fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, son pouvoir ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à un employé actuel, ou à un candidat en vue d'un emploi dans la fonction publique, afin d'en tirer un bénéfice personnel et contraire au bien de l'organisme.

Femmes (Women) – considérées comme un groupe visé par l'équité en matière d'emploi dans un groupe professionnel où leur représentation est inférieure à leur disponibilité sur le marché du travail.

Fonction publique (Public service) – les ministères nommés à l'Annexe I, les organismes inscrits à l'Annexe IV et les organismes distincts énumérés à l'Annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques.*

Fonctionnaire (Employee) – personne employée dans l'administration de la fonction publique où la CFP a le pouvoir exclusif de faire des nominations, cela comprend les employés à temps partiel mais pas les travailleurs occasionnels.

Fonctionnaire excédentaire (Surplus employee) – fonctionnaire nommé pour une période indéterminée ayant été officiellement déclaré excédentaire, par écrit, par l'administrateur général, en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction, d'une délocalisation pour laquelle l'employé ne souhaite pas déménager ou du transfert du travail ou d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique (initiative de diversification des modes de prestation des services).

Gestionnaire subdélégataire (Sub-delegated manager) – personne à qui l'administrateur général a délégué, par écrit, l'autorité d'exercer certains pouvoirs de nomination et des pouvoirs liés aux nominations.

Groupe de la direction (Executive Group) – consiste en cinq niveaux jusque et y compris la plupart des sous-ministres adjoints (EX-1 à EX-5).

Groupe professionnel (Occupational group) – regroupement de classifications qui comprennent des fonctions similaires exigeant des compétences semblables.

Groupes visés par l'équité en matière d'emploi (Employment equity designated groups) – conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ce sont les Autochtones, les membres de minorités visibles, les personnes handicapées et les femmes.

Impartialité (Non partisanship) – caractéristique de l'impartialité politique. Il s'agit de la capacité et de la volonté de la fonction publique de servir les gouvernements nommés démocratiquement, quelle que soit leur appartenance politique.

Influence politique (Political influence) – ingérence dans le processus de nomination. Il peut s'agir, entre autres, de l'ingérence d'un cabinet de ministre ou d'un bureau de député.

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination – IDRN (Appointment Delegation and Accountability Instrument – ADAI) – document officiel par lequel la CFP délègue ses pouvoirs aux administrateurs généraux. Celui-ci détermine les pouvoirs, toute condition liée à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs, et la façon dont les administrateurs généraux seront tenus responsables de leurs pouvoirs délégués.

Intégration des étudiants (Student bridging) – mécanisme qui permet aux gestionnaires d'embaucher des diplômés (postsecondaire) récents et qualifiés qui ont déjà travaillé à la fonction publique dans le cadre de programmes d'emploi pour étudiants comme le PFETE, le programme Coop ou le PAR, conformément aux critères ou aux politiques de l'organisme.

Justice (Fairness) – valeur de dotation qui garantit que les décisions sont prises objectivement et sont exemptes d'influence politique ou de favoritisme, que les politiques et les pratiques reflètent un traitement équitable des personnes et que celles-ci ont le droit d'être évaluées dans la langue officielle de leur choix.

Membres de minorités visibles (Members of visible minorities) – personnes, n'appartenant pas aux peuples autochtones, qui ne sont pas caucasiennes ni blanches de peau.

Mérite (Merit) – aux termes de la LEFP, la nomination est faite sur la base du mérite lorsque la personne nommée possède les qualifications essentielles pour le travail à accomplir, telles que les a établies l'administrateur général, y compris les compétences dans les langues officielles. L'administrateur général peut également prendre en considération les qualifications considérées comme un atout pour le travail, actuellement ou à l'avenir, et toute exigence opérationnelle, actuelle ou à venir, ainsi que tout besoin organisationnel qu'il aura établi. On peut aussi prendre en considération les besoins actuels et à venir de la fonction publique, tels que l'Employeur les a déterminés, et que l'administrateur général estime pertinents pour l'organisme.

Mesures correctives (Corrective action) – processus visant à corriger une erreur, une omission ou un comportement inadéquat qui a influé sur la sélection d'une personne nommée par le biais d'un processus de nomination.

Méthodes d'évaluation (Assessment methods) – méthodes telles que des entrevues, des épreuves écrites, des vérifications des références et des simulations utilisées pour évaluer les candidats par rapport aux qualifications du poste.

Mise en disponibilité (Lay off) – cessation involontaire des services d'un fonctionnaire en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction ou du transfert d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique.

Mutation (Deployment) – déplacement de quelqu'un d'un poste à un autre conformément à la partie 3 de la LEFP. La mutation ne peut pas représenter une promotion, ni modifier la durée de l'emploi, ni couper les liens avec l'ancien poste de l'employé.

Niveaux équivalents EX (EX equivalent levels) – généralement appelés « équivalents EX », ces niveaux correspondent au niveau d'entrée du groupe de la direction. Ils sont basés sur l'échelle de salaire minimum du groupe de la direction, par exemple :

équivalent EX : ES 7, AS 8, CS 5

équivalent EX moins 1 : ES 6, PM 6, IS 6, AS 7, CO 3

équivalent EX moins 2 : ES 5, PM 5, IS 5, CO 2, AS 6

Nomination (Appointment) – mesure prise en vertu de la LEFP pour embaucher quelqu'un.

Nomination impérative (Imperative appointment) – signifie que la personne doit répondre aux exigences linguistiques du poste, comme les a déterminées l'administrateur général, au moment de la nomination.

Nomination intérimaire (Acting appointment) – promotion temporaire d'un employé.

Nomination non impérative (Non imperative appointment) – nomination pour une durée indéterminée à un poste bilingue dont l'administrateur général a estimé qu'il n'exigeait pas quelqu'un qui a le niveau de compétences requis au moment de la nomination. La personne nommée en vertu d'une nomination non impérative a deux ans pour atteindre le niveau de compétence linguistique.

Notification (Notification) – pratique en deux temps qui consiste à fournir, par écrit, le nom de la personne que l'on envisage de nommer (notification de candidature retenue) et le nom de la personne proposée ou nommée (proposition de nomination ou notification de nomination) à toutes les personnes de la zone de sélection qui ont participé à un processus de nomination interne annoncé et à toutes les personnes de la zone de sélection pour un processus de nomination interne non annoncé.

Organismes (Organizations) – le présent rapport utilise le mot « organismes » pour les ministères et les organismes.

Personnes handicapées (Persons with disabilities) – personne qui, en matière d'emploi, se considère défavorisée ou qui croit qu'un employeur la considérerait ainsi en raison d'un handicap physique, mental, psychiatrique ou sensoriel ou d'une difficulté d'apprentissage de nature permanente.

Peuples autochtones (Aboriginal peoples) – peuples indiens, inuits ou métis du Canada.

Planification des ressources humaines (Human resources planning) – processus déterminant les besoins actuels et à venir en RH de l'organisme.

Politique en matière de nomination (Appointment policy) – aux termes de la LEFP, la CFP peut élaborer des politiques en matière de nomination, de révocation de nomination et de mesures correctives. Il s'agit d'un certain nombre de politiques sur des sujets particuliers correspondant aux principaux points de décision des processus de nomination; on devrait les lire conjointement avec le REFP.

Postes de niveau d'agent (Officer-level jobs) – englobe les fonctions à caractère scientifique et professionnel, et les fonctions administratives et techniques (p. ex. les postes de biologistes, d'agents commerciaux et de statisticiens).

Priorité (Priority) – droit d'être nommé à un poste vacant avant quiconque. Il existe, aux termes de la LEFP, trois types de priorités légales (dans l'ordre, fonctionnaire excédentaire nommé dans son propre ministère, fonctionnaire en congé et personne mise en disponibilité) et six priorités réglementaires en vertu du REFP (dans aucun ordre particulier, fonctionnaire excédentaire en dehors de son propre ministère, personnel exonéré du gouverneur général, fonctionnaire qui devient handicapé, membre des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada libéré pour des raisons médicales, réinstallation de l'époux ou du conjoint de fait et réintégration).

Processus de dotation collective (Collective staffing process) – méthode grâce à laquelle un unique processus de dotation permet de pourvoir des postes similaires au sein des ministères ou des organismes (ou entre eux), par opposition à plusieurs processus individuels.

Processus de nomination annoncé (Advertised appointment process) – lorsque les personnes dans la zone de sélection sont informées d'une occasion de nomination et peuvent poser leur candidature.

Processus de nomination externe (External appointment process) – processus auquel peut prendre part quiconque travaille ou non à la fonction publique.

Processus de nomination interne (Internal appointment process) – processus de nomination s'adressant uniquement aux personnes employées dans la fonction publique.

Processus de nomination non annoncé (Non advertised appointment process) – processus de nomination ne répondant pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé.

Profil linguistique (Linguistic profile) – exigences linguistiques d'un poste bilingue et niveau de compétences dans la deuxième langue officielle requis pour la compréhension de l'écrit, l'expression écrite et l'interaction orale. Le niveau de compétences requis est indiqué par les lettres suivantes :

C – supérieur

B – moyen

A – minimum

Programme de formation accélérée pour les économistes – PFAE (Accelerated Economist Training Program – AETP) – programme dans le cadre du recrutement au niveau post-secondaire qu'administre l'Agence de la fonction publique du Canada qui recrute et perfectionne des diplômés universitaires récents dans diverses disciplines mais qui ont une formation en économie.

Programme de recrutement au niveau postsecondaire – PRP (Post Secondary Recruitment Program – PSR) – permet aux organismes de recruter des diplômés de niveau postsecondaire de tout le Canada à des postes de niveau d'entrée dans la fonction publique. Le programme comprend un répertoire général et un système cible grâce auquel les organismes peuvent afficher les occasions particulières d'emploi ou les choix de carrière.

Programme de recrutement des leaders en politiques – RLP (Recruitment of Policy Leaders Program – RPL) – cible et recrute des Canadiens diplômés d'universités canadiennes ou autres qui ont obtenu des résultats remarquables, qui possèdent une expérience en matière d'élaboration de politiques et qui ont fait preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles ou à l'université.

Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat – Coop (Co-operative Education/Internship Program – CO-OP) – programme visant à fournir aux étudiants de niveau postsecondaire une expérience de travail pratique et pertinente dans la fonction publique afin de les aider à satisfaire aux exigences de leur programme d'études.

Programme de stagiaires en gestion – PSG (Management Trainee Program – MTP) – programme qui recrute et perfectionne des diplômés universitaires récents dans diverses disciplines.

Programme d'équité en matière d'emploi (Employment equity program) – désigne les politiques et pratiques positives, ou les mesures d'équité en matière d'emploi conçues pour corriger les lacunes constatées à l'égard d'un groupe désigné, et la sous-représentation d'un tel groupe.

Programme des adjoints de recherche – PAR (Research Affiliate Program – RAP) – programme par lequel on recrute tout au long de l'année des étudiants de niveau post-secondaire qui ont besoin d'expérience en recherche appliquée pour obtenir leur diplôme.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant – PFETE (Federal Student Work Experience Program – FSWEP) – programme par lequel les organismes fédéraux recrutent des étudiants. Le PFETE offre à des étudiants à temps plein de niveau secondaire ou post-secondaire dans une institution accréditée l'occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir une expérience précieuse tout en améliorant leurs compétences en matière d'employabilité.

Qualifications constituant un atout (Asset qualifications) – qualifications qui ne sont pas essentielles pour exécuter le travail, mais qui bénéficieraient à l'organisme ou amélioreraient le travail à accomplir. Les qualifications constituant un atout peuvent comprendre l'expérience, la formation, les connaissances, les compétences, les qualités personnelles ou toute autre qualification, à l'exception des exigences en matière de langues officielles.

Qualifications essentielles (Essential qualifications) – qualifications requises pour le travail à accomplir et que la personne doit posséder pour pouvoir être nommée. Elles comprennent la formation, l'expérience, l'accréditation professionnelle, les connaissances, les compétences, les aptitudes, les qualités personnelles et les exigences linguistiques.

Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD (Departmental Staffing Accountability Report – DSAR) – rapport périodique que les organismes transmettent à la CFP concernant la gestion et les résultats de la dotation; ce rapport constitue la réponse aux questions que pose la CFP et qui sont fondées sur le cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) et sur les valeurs de nomination.

Recrutement (Recruitment) – embauche de l'extérieur de la fonction publique.

Répertoire (Inventory) – liste des personnes qui ont posé leur candidature dans un processus de sélection et qu'on pourrait employer pour doter des postes identiques ou similaires dans certains organismes ou dans un certain nombre d'organismes différents. Cet outil permet aux gestionnaires d'avoir un véritable accès aux candidats. Lorsqu'un organisme souhaite utiliser le répertoire, on procède à une recherche des candidats qui répondent à ses critères (p. ex. formation ou expérience). Les personnes qui répondent à ces critères sont alors évaluées plus profondément.

Répertoire de préqualification – RPQ (Prequalified Pool – PQP) – répertoire de candidats évalués et qualifiés.

Représentativité (Representativeness) – valeur de dotation qui garantit que les processus de nomination sont effectués sans parti pris et ne créent pas de barrières systémiques afin de parvenir à ce que la fonction publique soit le reflet de la population canadienne qu'elle sert.

Ressourcement (Resourcing) – comprend le recrutement et les nominations internes.

Sans obstacle (Barrier free) – fait référence à l'absence ou à la suppression d'obstacles physiques, de politiques, de pratiques ou de procédures qui limitent ou excluent certaines personnes ou groupes de personnes et les empêchent de participer pleinement à un processus de nomination ou dans leur milieu de travail.

Simulations pour la sélection des EX – SELEX (Simulations for the Selection of Executives – SELEX) – il s'agit de l'instrument qu'utilise la CFP pour évaluer les principales compétences en leadership pour un rendement efficace dans les postes de direction.

Surveillance active (Active monitoring) – processus continu de collecte et d'analyse d'information.

Système de gestion de l'information sur les priorités – SGIP (Priority Information Management System – PIMS) – outil électronique de la CFP permettant de s'assurer que les droits relatifs à la priorité de nomination édictés dans la LEFP et le REFP sont respectés.

Système de ressourcement de la fonction publique – SRFP (Public Service Resourcing System – PSRS) – outil électronique qui présélectionne les candidats en quelques minutes en se fondant sur les réponses dans un formulaire de demande personnalisé en ligne qui comprend un questionnaire en ligne.

Test d'interaction orale (Oral Interaction Test) – évalue l'aptitude du candidat à parler et à comprendre la seconde langue officielle dans un environnement de travail. L'évaluation consiste en une entrevue avec un évaluateur sur des sujets liés au travail et dure environ une demi-heure.

Transparence (Transparency) – une valeur de dotation qui veille à ce que l'information sur les stratégies, les décisions, les politiques et les pratiques soient communiquées ouvertement et en temps voulu.

Vérification (Audit) – examen objectif et systématique des activités donnant lieu à l'évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Zone de sélection (Area of selection) – critères géographiques, professionnels, organisationnels ou d'équité en matière d'emploi auxquels doivent répondre les candidats pour être admissibles à un processus de nomination. Dans un processus interne de nomination non annoncé, la zone de sélection détermine qui a le doit de porter plainte au Tribunal de la dotation de la fonction publique.

Biographies

Maria Barrados, présidente

M^me^ Maria Barrados a été confirmée dans son poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada le 21 mai 2004. Elle agissait alors à titre de présidente intérimaire depuis novembre 2003. Avant sa nomination, elle était la vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada, poste qu'elle occupait depuis décembre 1993.

Sociologue de formation, M^me^ Barrados possède de vastes connaissances et une très grande expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique. En 1975, elle entrepris sa carrière à titre de chargée de cours à l'Université Carleton, où elle a exercé par la suite les fonctions de surveillante de projets de recherche. En mars 1985, elle est entrée au service du Bureau du vérificateur général, où elle a occupé des postes comportant des responsabilités croissantes à la Direction générale des opérations de vérification. Elle y a présidé le comité de gestion de l'optimisation des ressources et le comité des pratiques professionnelles. Elle a de plus représenté le Bureau du vérificateur général aux audiences des comités parlementaires et aux réunions regroupant des hauts fonctionnaires et des ministres. Elle a supervisé diverses vérifications financières et d'optimisation des ressources qui portaient notamment sur la mesure des résultats, la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

M^me^ Barrados est présidente du conseil d'administration du Conseil canadien d'agrément des services de santé. Jusqu'à tout récemment, elle était membre du conseil d'administration du *Grace Manor* d'Ottawa et de l'Hôpital d'Ottawa. De plus, elle est membre du comité de sélection de la Fondation communautaire d'Ottawa.

M^me^ Barrados est diplômée de l'Université de la Saskatchewan, où elle a reçu en 1966 un baccalauréat en sociologie avec haute distinction. Elle est également titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université McGill (1970) et un doctorat en sociologie de l'Université Carleton (1978).

Elle est récipiendaire de la médaille de la Confédération (1992).

Née aux Pays-Bas, M^me^ Barrados est canadienne et demeure à Ottawa. Elle est également mariée et mère d'une fille.

Manon Vennat, commissaire

Le 10 juin 2004, M^me^ Manon Vennat a été confirmée dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

M^me^ Vennat, avocate de profession, était, jusqu'au 30 septembre 2004, présidente du conseil de Spencer Stuart (Montréal), société internationale spécialisée dans la recherche de cadres. Elle a ensuite lancé son propre cabinet d'experts-conseils, Manon Vennat et associés.

En 1966, M^me^ Vennat s'est jointe à la Compagnie des Jeunes Canadiens comme adjointe au directeur général et directeur du contentieux. Avant de fonder le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal, où elle a exercé les fonctions de directrice générale jusqu'en 1980, elle a occupé divers postes au gouvernement fédéral. Elle a aussi représenté le secteur privé dans des dossiers traitant de questions de droits et de règlements à Québec et à Ottawa et elle a participé à divers groupes de travail et comités consultatifs.

M^me^ Vennat est présentement présidente du conseil d'administration du Musée McCord d'histoire canadienne et elle est gouverneure émérite de l'université McGill. Elle a été membre du conseil d'administration du Forum des politiques publiques, où elle a été honorée en 2001 en reconnaissance de sa contribution à la gestion du secteur public et aux politiques publiques au Canada.

Avant de se joindre à la société Spencer Stuart en 1986, M^me^ Vennat était vice-présidente à l'administration, directrice des services juridiques et secrétaire du conseil d'administration à la société *AES Data*. Elle est titulaire d'un doctorat (honoris causa) de l'université d'Ottawa. Elle est membre du Barreau du Québec et de l'Ordre du Canada.

David Zussman, commissaire

Le 10 juin 2004, M. David Zussman a été confirmé dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Au cours de sa carrière, M. Zussman a occupé divers postes au gouvernement, dans le secteur privé et dans l'enseignement universitaire. Il est reconnu comme une autorité dans les domaines de la gestion du secteur public, de l'administration publique et de la politique publique. Il a été lié étroitement à certains des plus importants changements survenus au Canada en matière de gouvernance du secteur public et de diversification des modes de prestation des services au cours des 15 dernières années.

En août 2005, M. Zussman est retourné à l'Université d'Ottawa pour occuper le premier poste de titulaire de la Chaire Jarislowsky sur la gestion dans le secteur public. À ce titre, il se concentrera sur les aspects de recherche, d'enseignement et des programmes publics en gestion publique, gouvernance et responsabilisation.

M. Zussman a exercé également de nombreuses fonctions à l'Université d'Ottawa dont celle de doyen adjoint et associé des programmes de deuxième et troisième cycles (École de gestion) et celle de doyen de l'École de gestion, de 1988 à 1992. Pendant cette période, il était professeur d'administration et de politique publique et il a enseigné dans le cadre du programme de MBA pour cadres jusqu'en 2004. Il est également professeur auxiliaire à l'Université de Canberra (Australie).

De 2003 à 2005, M. Zussman occupait les fonctions de vice-président et chef des opérations chez *EKOS Research Associates Inc.*

En 1995, il s'est joint au Forum des politiques publiques, organisme voué à l'établissement de liens entre le gouvernement, le milieu des affaires, le monde du travail et le secteur bénévole. Il fut nommé président en 1996, poste qu'il a occupé jusqu'en 2003.

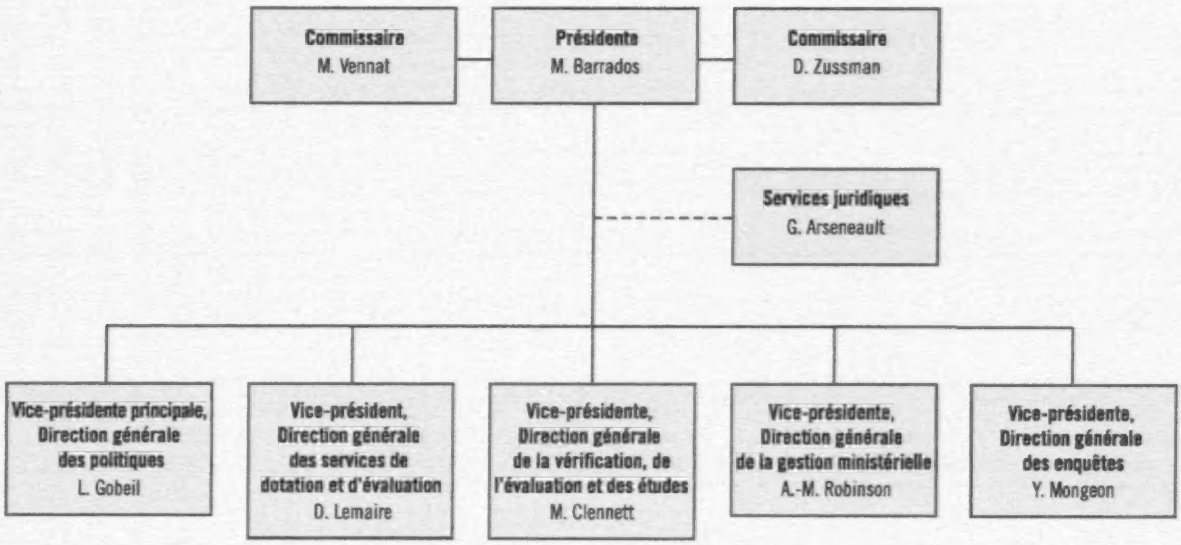
En 1994, il fut nommé secrétaire adjoint du Cabinet, Examen des programmes et appareil gouvernemental, afin d'aider le gouvernement à mettre en œuvre son engagement à revoir en profondeur les dépenses fédérales. En 1993, il fut responsable de la transition du gouvernement nouvellement élu.

M. Zussman a publié des articles et des livres sur la gestion publique et l'élaboration de politiques au Canada. Il est l'auteur et le coauteur de nombreuses publications, entre autres, *La prestation de rechange : Pour une gouvernance partagée au Canada et The Vertical Solitude: Managing in the Public Service.* Il rédige une chronique mensuelle sur la politique publique dans l'Ottawa Citizen.

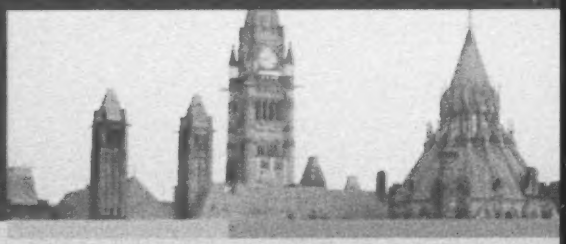
M. Zussman est membre de nombreux comités consultatifs et conseils d'administration dans les secteurs public et privé. En 2003, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (l'APEX) lui a décerné le prix « Mention de service public ».

Organigramme de la CFP

Organigramme de la CFP



Bureaux de la Commission de la fonction publique



Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet
Site Web ministériel de la CFP : **www.psc-cfp.gc.ca**
Site de recrutement de la CFP : **jobs-emplois.gc.ca**
Courriel : **infocom@psc-cfp.gc.ca**

Administration centrale
L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Bureaux régionaux

Halifax
1505, rue Barrington
Suite 1525, Centre Maritime (adresse postale)
17e étage Sud (adresse du bureau)
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3Y6
Renseignements : 1-877-998-7979
Télécopieur : (902) 426-7277
ou sans frais 1-888-457-5333
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : pscns@psc-cfp.gc.ca

Montréal
200, boul. René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8e étage
Montréal (Québec) H2Z 1X4
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : (514) 496-2404
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : pscmtl@psc-cfp.gc.ca

Capitale nationale et Est de l'Ontario
66, rue Slater, 4e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : (613) 996-8048
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : pscnceor@psc-cfp.gc.ca

Toronto
1, rue Front Ouest, 6e étage
Toronto (Ontario) M5J 2X5
Renseignements : (416) 973-3131
ATS : (416) 973-2269
Télécopieur : (416) 973-1883
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Renseignements : 1-800-387-0776
Courriel : psctor@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg
320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3
Renseignements : (204) 983-2486
Télécopieur : (204) 983-8188
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : pscwin@psc-cfp.gc.ca

Edmonton
9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta) T5J 4G3
Renseignements : (780) 495-6134
Télécopieur : (780) 495-3145
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : pscedm@psc-cfp.gc.ca

Vancouver
757, rue Hastings Ouest, bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3M2
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : (604) 666-6808
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : pscvan@psc-cfp.gc.ca